



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TÍTULO DE LA TESIS:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
ACCESORIOS Y AUTOPARTES PARA VEHÍCULOS, AREQUIPA 2017 - 2022”**

Presentado por:

Andrea Araceli Alvarado Del Carpio

Regina Chambi Cáceres

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración

Asesor:

Patricio Federico Lewis Zúñiga

Arequipa-Perú

2017

DEDICATORIA

A MIS PADRES POR EL
APOYO INCONDICIONAL Y
POR DARME LA
OPORTUNIDAD DE LOGRAR
MIS SUEÑOS Y METAS.

A MIS PADRES E HIJA POR TENER
PACIENCIA EN EL TIEMPO
DEDICADO QUE ME TOMÓ REALIZAR
LA TESIS.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y A LOS MAESTROS POR
EL APOYO PARA LA ELABORACIÓN
DE LA TESIS.

RESUMEN

El siguiente trabajo propone un Plan Estratégico para una empresa distribuidora mayorista de accesorios y autopartes para vehículos. Para el desarrollo de dicho Plan se utilizó la estructura del libro “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por Fernando D'Alessio Ipinza, el cual sirvió como orientación para la elaboración del trabajo de investigación. Este plan es el resultado de un análisis íntegro de los factores internos de la empresa como un diagnóstico situacional en el mercado comercial del sector automotriz en la ciudad de Arequipa. Por consiguiente determinó las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El objetivo central que tiene este plan, es que la empresa Auto accesorios Susy logre posicionarse en el mercado arequipeño como una de las principales distribuidoras mayoristas de accesorios y autopartes para vehículos, así mismo lograr el crecimiento económico sostenible de la empresa. En cuanto a los aspectos internos de la empresa, no tiene definida una visión, de manera que se propone la visión que refiere el futuro de lo que la empresa espera alcanzar para el año 2022. Por otro lado se investigó el entorno externo e interno para la obtención de las matrices EFE, EFI, FODA, IE, MCPE que permiten identificar las estrategias que mejor se adecuen para su implementación según la situación de la empresa.

Una vez propuesta la visión, se inicia con la realización de los objetivos de largo plazo como son los siguientes: (a) Para el 2023 distribuir el 50% de los productos con mayor rotación y con una marca patentada a nivel local; (b) Para el 2022, generar nuevas alternativas de ingresos al 20% de las ventas mediante la integración vertical (Taller Automotriz); (c) Para el 2022 optimizar el control del 100% productos mediante la logística de inventarios; (d) Para el 2022 lograr expandirnos a nuevos segmentos de mercado para incrementar en un 15% la participación del mercado en Arequipa; (e) Crecer a una tasa de 30% anual en ventas al año 2022; (f) Llegar a posicionar la marca en el Sector Comercio Automotriz en un 55% del Sur del Perú al 2025.

Palabras Claves: Plan estratégico, visión, estrategias, empresa, distribuidora, autopartes, objetivos.

ABSTRACT

The following work proposes a Strategic Plan for a company distributing accessories and auto parts for vehicles. For the development of this Plan, the structure of the book “The Strategic Process: A Management Approach” was used. The book, written by Fernando D’Alessio Ipinza, served as an orientation for the elaboration of the research work. This plan is the result of an integral analysis of the internal factors of the company as a situational diagnosis in the commercial market of the automotive sector in the city of Arequipa. Therefore it determines the main strengths, opportunities, weaknesses and threats.

The main objective of this plan is for Auto Susy to be positioned in the Arequipan market as one of the main distributors of vehicle accessories and auto parts, as well as to achieve sustainable economic growth for the company. As for the internal aspects of the company, it has no defined vision, so it proposes the vision referring to the future of what the company expects to achieve by the year 2022. On the other hand, the external and internal environments were investigated to obtain the EFE, EFI, FODA, IE, MCPE matrices that allow for the identification of the strategies that are best suited for their implementation according to the situation of the company.

Once the vision is proposed, it begins with the realization of long-term objectives such as the following: (a) By 2023, distribute 50% of the products with the highest turnover and a patented brand at the local level; (B) By 2022, generate new revenue alternatives to 20% of sales through vertical integration (Automotive Workshop); (C) By 2022, optimize the control of 100% of the products through inventory logistics; (D) By 2022, expand to new market segments to increase market share in Arequipa by 15%; (E) Grow at a rate of 30% per year in sales ~~per~~ by 2022; (F). Reach the positioning of the brand in 55% of the Automotive Trade Sector of the South of Peru by 2025.

Key Words: Strategic plan, vision, strategies, company, distributor, auto parts, objectives.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	3
RESUMEN	5
ABSTRACT.....	6
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	15
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	15
1.1. Descripción del Problema.....	15
1.2. Objetivos	16
1.2.1. Objetivo General.....	16
1.2.2. Objetivos Específicos	16
1.3. Justificación e Importancia del Estudio.....	17
1.3.1. Teórica	17
1.3.2. Práctica	17
1.3.3. Social	18
1.3.4. Académica.....	18
1.3.5. Personal.....	18
1.4. Limitaciones del Estudio	18
1.4.1. Temática.....	18
1.4.2. Espacial	19
1.4.3. Temporal.....	19
CAPITULO II	20
MARCO DE REFERENCIA	20
2.1. Antecedentes del Estudio.....	20
2.2. Marco Conceptual.....	21
Amenazas	21
Análisis FODA.....	21
Estrategia	21
Análisis Interno	21
Comercio.....	21
Demanda	22
Eficiencia.....	22
Empresas rivales	22
Gerente.....	22

Gestionar.....	22
Ingresos	22
Oferta	22
Políticas.....	23
Problema.....	23
Procesos.....	23
Micro y Pequeña empresa	23
Meta.....	23
Misión.....	23
Visión.....	23
2.3. Marco teórico: El Proceso Estratégico una Visión Global	24
2.3.1. Plan.....	24
2.3.2. Plan Estratégico	28
2.3.3. Desarrollo Comercial.....	31
2.3.4. Empresa	32
2.3.5. Ventas.....	36
2.3.6. Accesorios	41
2.3.7. Autopartes	41
CAPITULO III.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1. Técnicas.....	42
3.2. Instrumentos.....	42
3.3. Estrategias de Recolección de Datos.....	42
3.4. Estrategias de Procesamiento de Datos.....	43
CAPITULO IV	44
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO	44
4.1. Situación General del Sector	44
4.1.1. Antecedentes del Sector	44
4.1.2. Evolución Histórica.....	45
4.1.3. Características del Sector	46
4.1.4. Instituciones Involucradas	46
4.2. Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	47
4.2.1. Visión.....	47
4.2.2. Misión.....	48

4.2.3.	Valores	48
4.2.4.	Código de Ética	48
4.3.	Evaluación Externa.....	49
4.3.1.	Análisis Externo PESTE.....	49
4.3.2.	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	65
4.3.3.	LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES PORTER	66
4.3.4.	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	74
4.3.5.	MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL (MPR)	76
4.4.	Evaluación Interna.....	77
4.4.1.	Evaluación Interna AMOFHIT	77
	• Administración y Gerencia	78
	• Marketing y Ventas.....	82
	• Operaciones, logística e Infraestructura	87
	• Finanzas	89
	• Recursos Humanos.....	91
	• Tecnología e Investigación y desarrollo	95
4.4.2.	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	95
4.5.	Desarrollo Matricial, Decisión y Elección de Estrategias.....	97
4.5.1.	Matriz Interna-Externa (IE)	97
4.5.2.	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	98
4.5.3.	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	100
4.5.4.	Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	102
4.5.5.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	103
4.5.6.	Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico (MCPE)	104
4.5.7.	Matriz de Rumelt (MR).....	106
4.5.8.	Matriz de Ética	107
4.5.9.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	109
4.5.10.	Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)	110
4.5.11.	Objetivos a Largo Plazo	111
	Auto accesorios Susy, ha establecido objetivos a largo plazo que van alineados con la visión de la empresa, también tienen relación con los intereses de la organización. Ello ayuda a que la empresa sepa cuáles son sus prioridades, y a donde desea llegar en un periodo de cinco años.	111
4.5.12.	Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	111
4.6.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	113

4.6.1.	Objetivos a Corto Plazo	113
4.6.2.	Políticas versus estrategias	115
4.6.3.	Estructura de la empresa	117
4.6.4.	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	118
4.6.5.	Función de Recursos Humanos.....	118
4.6.6.	La gestión del Cambio	119
4.7.	EVALUACIÓN Y CONTROL	120
4.7.1.	El Tablero de Control Balanceado	120
4.7.2.	Actividades de implementación	127
4.7.3.	Cronograma.....	128
4.7.4.	Costos de implementación estratégicos	129
4.7.5.	Determinación del Beneficio-Costo de implementación	131
•	Análisis de costos.....	132
4.8.	Competitividad de la Organización.....	137
4.8.1.	Visión de Futuro de Auto accesorios Susy	137
5.	CAPÍTULO V.....	139
6.	139
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
6.1.	Conclusiones	139
6.2.	Recomendaciones	141
	REFERENCIAS.....	143

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Régimen Mype Tributario.....	50
Tabla N°2: Perú Parque Automotor Nacional, 2017	57
Tabla N°3: Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)	66
Tabla N°4: Evaluación De Los Proveedores De La Empresa Auto Accesorios	69
Tabla N°5: Financiamiento de la Empresa Auto accesorios Susy y la Empresa Ezap EIRL.	72
Tabla N°6: Precios De Auto Accesorios Susy, Respecto A Sus Principales Competidores	73
Tabla N°7: Matriz De Perfil Competitivo (MPC)	75
Tabla N°8: Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	77
Tabla N°9: Distribución del Personal	80
Tabla N°10: Competidores y su tiempo en el Mercado.....	81
Tabla N°11: Matriz Evaluación De Factores Internos (MEFI)	96
Tabla N°12: Matriz De La Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA).98	
Tabla N°13: Matriz de Decisión Estratégica	103
Tabla N°14: Matriz Cuantitativo del Planteamiento Estratégico	105
Tabla N°15: Matriz de Rumelt	106
Tabla N°16: Matriz De Ética Auto Accesorios Susy	108
Tabla N°17: Estrategias Retenidas y de Contingencia	109
Tabla N°18: Matriz de Intereses Organizacionales	110
Tabla N°19: Matriz De Estrategias Versus Objetivos De Largo Plazo	112
Tabla N°20: Recursos Asignados A Los Objetivos De Corto Plazo	114
Tabla N°21: Políticas versus Estrategias	116
Tabla N°22: Tablero de Control Balanceado	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Estadística de Importación De Suministros 2015-2016	51
Figura N°2: Expectativas del crecimiento del PBI en Latinoamérica periodo 2017-2018	52
Figura N°3: Tasa de Interés de referencia nominal y real: Enero 2014-Abr. 2017	53
Figura N°4: Expectativas de índices de Inflación a nivel Latinoamérica periodo 2017-2018.	54
Figura N°5: Tipo de Cambio e Intervención Cambiaria del BCRP	55
Figura N°6: Importación de vehículos nuevos	58
Figura N°7: Marcas Más Vendidas En El Perú-2016.....	58
Figura N°8: Organigrama	78
Figura N°9: Layout de la Empresa Auto accesorios Susy	85
Figura N°10: Ubicación Geográfica De La Empresa Auto Accesorios Susy.....	86
Figura N°11: Flujograma de la empresa Auto accesorios Susy	88
Figura N°12: Matriz Interna- Externa (MIE)	97
Figura N°13: Matriz De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (FODA)	101
Figura N°14: Matriz de la Gran Estrategia	102
Figura N°15: Propuesta de Estructura Organización Auto accesorios Susy	117
Figura N°16: Mapa Estratégico	125

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1: Entrevista al Gerente	152
ANEXÓ N°2: Entrevista a los competidores directos (Mayoristas)	153
ANEXÓ N°3: Cotización de la compra del Software de Inventarios.....	154
ANEXÓ N°4: Cotización de la compra de un pasaje a China.....	155

INTRODUCCIÓN

Realizar un Plan Estratégico es absolutamente fundamental para la implementación de cualquier tipo de empresa, ya sea pequeña, mediana o grande, sin importar el rubro en el que se encuentre. Dicho plan, ayuda a tener mayor conocimiento de la situación en la que la empresa se encuentra, así mismo, plantear una visión para que la empresa sepa hacia donde desea llegar, y priorizar las actividades que realizará para alcanzar el objetivo principal, es decir que se establezcan estrategias.

El proceso estratégico suele pasar desapercibido en muchas organizaciones, ya que los involucrados de la empresa carecen de conocimientos administrativos, por lo que no toman mucha importancia en plantear misión, visión, valores y objetivos. Sin embargo la implementación de realizar este tipo de plan, traerá cambios favorables a la empresa y a los que pertenecen en ella. El éxito de desarrollar un plan estratégico requiere que los objetivos planteados sean realistas, medibles y alcanzables en el tiempo.

En la presente tesis se contempla el desarrollo de cuatro capítulos, los cuales se precisan a continuación:

En el capítulo primero, denominado PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO se plantea el objetivo general de la investigación.

En el capítulo segundo, denominado MARCO DE REFERENCIA, se desarrolla todos los aspectos teóricos del presente plan.

En el capítulo tercero, denominado ASPECTOS METODOLÓGICOS, donde se desarrolla los métodos de investigación de la recolección de datos

En el capítulo cuarto, denominado PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO, es el capítulo más importante ya que engloba el análisis interno, externo, el desarrollo matricial de los datos de entrada, estrategias retenidas y de contingencia y la elaboración de un tablero balanceado de control.

En el capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, el cual es la respuesta de los objetivos específicos de la investigación y seguido las recomendaciones de cada una de las conclusiones.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Descripción del Problema

En el Perú, según El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima proyectó que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano se situará en 3.5.6% en el 2017 y 4.1% en el 2018. (Gestión, 2017)

El Sector Automotriz en el Perú, es un gran indicador de la actividad económica del país y en ese sentido se espera un repunte de la venta de vehículos en 10% el próximo año, con lo cual la venta de vehículos volvería a expandirse a dos dígitos luego de cuatro años. (Derteano, 2016)

Arequipa es la segunda región después de Lima en liderar la venta de vehículos en todo el Perú (9% del mercado nacional). En el 2015 se vendió 10 mil 464 unidades entre ligeros y pesados, 1,506 menos que los vendidos el 2014. (Lazarte, 2015)

La empresa de Accesorios y Autopartes para vehículos, actualmente no cuenta con un sistema de control de inventarios, por lo que conlleva a generar sobrecostos de los productos defectuosos que se compran, tampoco posee un cronograma donde se indique las fechas en las que debe realizar las cobranzas a los clientes que adquieren productos al crédito, y esta deficiencia ocasiona un lento periodo de recuperación de inversión que aproximadamente demora 2 años, la cual requiere para reinvertir en la compra de nuevos productos.

En los 2 años que lleva la empresa realizando sus actividades comerciales ha tenido problemas con el manejo de la gestión administrativa, por lo que se ha generado pérdidas económicas que afectan directamente a su utilidad.

Por otro lado, a la empresa le falta contar con un mayor número de proveedores, para que así pueda evaluar los precios de los productos que éstos le ofrecen, con la finalidad de hacer una buena compra. Ello es debido a que con frecuencia la gerente realiza los pedidos y el monto a pagar de los accesorios y autopartes se encuentra por encima del precio en relación a otros proveedores, que en su mayoría son de la ciudad de Lima.

En síntesis, con la siguiente investigación se pretende diseñar un Plan Estratégico para dar soluciones a las deficiencias mencionadas anteriormente, a fin de lograr ser una empresa competitiva en el mercado comercial del Sector Automotriz en Arequipa y obtener un margen de utilidad de al menos un 25% anual.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para una empresa distribuidora de accesorios y autopartes para vehículos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional en el mercado comercial del sector automotriz en la Ciudad de Arequipa.
- Analizar los factores internos y externos identificados que afectan a una empresa comercial en el rubro automotriz.
- Proponer el diseño de un Plan Estratégico para una Empresa distribuidora de Accesorios y Autopartes para vehículos.
- Formular estrategias que ayudarían a realizar una eficiente gestión en una empresa dedicada a la venta de autopartes y accesorios en Arequipa.
- Proponer la implementación y control a través de herramientas de gestión, como es el Balanced Scorecard.
- Establecer el presupuesto de implementación del Plan Estratégico.

1.3. Justificación e Importancia del Estudio

1.3.1. Teórica

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: *Formulación*, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; *Implementación*, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y *Evaluación y Control*, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso con el fin de monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. (D'Alessio, 2008)

Por lo tanto es importante que la empresa de Accesorios y Autopartes cuente con un plan estratégico para poder obtener mayor utilidad y tener una visión clara de lo que se pretende alcanzar en un largo plazo.

1.3.2. Práctica

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico una empresa distribuidora de Accesorios y Autopartes para Vehículos en el Distrito de Miraflores Arequipa, el cual ayudará a la empresa a crecer y crear una ventaja competitiva, y con ello enfrentar nuevos cambios en el mercado Comercial en el Sector Automotriz; ello a su vez sirva de modelo a futuros investigadores que deseen implementar Plan Estratégico.

1.3.3. Social

La presente investigación tiene como finalidad buscar el desarrollo de planes estratégicos, que contribuya al bienestar de las personas involucradas en una organización, ya que son el recurso más importante para que la empresa pueda cumplir eficientemente cada una de sus actividades.

1.3.4. Académica

Este trabajo de investigación tiene como fin utilizar los conocimientos, herramientas y técnicas aprendidas en la carrera de Administración en la Universidad Católica San Pablo, así analizando el desarrollo comercial del Sector Automotriz en el mercado. También para los estudiantes puedan conocer el movimiento y gestión de este tipo de empresa. Y tomen como modelo el presente plan para su ejecución.

1.3.5. Personal

Las investigadoras consideran que mediante la elaboración del siguiente Plan Estratégico se logrará obtener el título profesional del Programa de Administración de Negocios.

1.4. Limitaciones del Estudio

1.4.1. Temática

Área de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Sistemas de información y Comunicación.

1.4.2. Espacial

La investigación se realizará en una empresa distribuidora de Accesorios y Autopartes para vehículos en el distrito de Miraflores, Arequipa.

1.4.3. Temporal

El trabajo de investigación se realizará con datos del año 2016 y del 2017, en el período de 3 meses, a partir de la aprobación del Plan de Tesis y tendrá una vigencia de 5 años.

1.5. Deficiencias en el conocimiento del problema

El plan estratégico se enfoca netamente a la comercialización más no a fabricación.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes del Estudio

Barandiarán, M. Calderón, D. Chávez, G. Coello, A. (2012). Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú-Vehículos Ligeros y Comerciales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

El planeamiento estratégico del sector automotriz tiene como objetivo principal buscar su desarrollo sostenible, aprovechando el crecimiento económico del país y el dinamismo del sector, a través del establecimiento de estrategias que permitan posicionarlo como uno de los sectores referentes en Latinoamérica, buscando el bienestar de sus stakeholders e impactando en menor medida en el medio ambiente.

Este documento toma como referencia modelos exitosos aplicados en países de la región. Dichos modelos fueron desarrollados en condiciones menos favorables con las que cuenta el sector automotriz, en la actualidad. Además, demuestra que se puede impulsar al sector para hacerlo más competitivo, a través del aprovechamiento de una ventaja comparativa. (Barandarian, M. Chavez, G. Coello, A., 2012).

Cabrera, M. Hernández, M. Rojas, M. Valencia, C. (2017). Plan Estratégico para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

El presente documento propone el Planeamiento Estratégico del Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros de vehículos ligeros en el Perú. Para ello, se han desarrollado 10 capítulos de manera metódica y según la teoría propuesta por D'Alessio (2013), con el objetivo de facilitar e incrementar el comercio automotriz de vehículos ligeros de vehículos ligeros y la producción de autopartes; teniendo en cuenta que el Perú no es un país productor, sino más bien importador de autos para el consumo local. Asimismo, se busca lograr, a futuro, una demanda lo suficientemente importante como para poder pensar en la implementación de una planta de ensamblaje. Ello implica que, además de promover la tenencia de un mayor número de autos por habitante, se fomente la

renovación del parque automotor, con los beneficios que dicha acción podría traer, tales como la reducción de emisión de gases contaminantes, disminución de accidentes por fallas mecánicas, vehículos más eficientes que permiten un ahorro del propietario, entre otros. (Cabrera, M. Hernandez, M. Rojas, M. Valencia, C., 2017).

2.2. Marco Conceptual

Según Gurtler, Bain, Shikiya. (2002).

Amenazas

Componentes que originan riesgos en los objetivos planteados en el inicio de una ejecución.

Análisis FODA

Llamado también Matriz DOFA, es un estudio que se realiza a una organización, para observar sus características, y con esa información realizar evaluaciones internas y externas

Estrategia

La estrategia es una serie de actividades, que se aplicará en un entorno establecido para el cumplimiento de una meta.

Análisis Interno

Es la evaluación que se debe hacer con los factores internos de una matriz FODA que son las fortalezas y debilidades, y éstas deben tener relación con la calidad de producto, mercado, capital, y todo aquello que esté involucrado a la empresa.

Comercio

Es una actividad económica que consiste en el intercambio de bienes, y servicios para que luego sean puestos en compra y venta en el mercado o en un establecimiento cuya actividad es exhibir el producto determinado.

Demanda

Se explica a cuánto y qué tipo de bienes y servicios pueden ser obtenidos en distintos niveles de precios en el mercado por uno o más clientes.

Eficiencia

Es alcanzar un objetivo haciendo uso del menor costo y tiempo posible.

Empresas rivales

Conjunto de organizaciones que compiten entre sí, en un mercado semejante y tienen como fin ofrecer al consumidor los mismos bienes o servicios.

Gerente

Es la persona que planifica, organiza, dirige y controla los eventos que suceden en una organización

Gestionar

Se refiere a llevar a cabo una buena administración, y como consecuencia a ello ejecutar y resolver de la manera más apropiada cualquier situación.

Ingresos

Los ingresos son operaciones que cambian los resultados de una empresa, ya que aumenta su utilidad reduciendo pérdidas. Es dinero que entra de forma exclusiva a la empresa.

Oferta

La oferta es la cantidad de bienes y servicios que el vendedor pone en venta. Está bien viene con un precio determinado para luego ser comercializado.

Organigrama

Es un diseño gráfico en donde se muestra las relaciones de las diferentes actividades y tareas y la asignación jerárquica de los que son parte de la organización.

Políticas

Política se refiere a un plan de acción la cual favorece a los miembros de la organización, ya que los ayuda a establecer una conducta en la empresa y los guía en la toma de decisiones.

Problema

Es un grupo de eventos o situaciones que obstaculizan que se alcance una meta. Es el aspecto que no beneficia al cumplimiento de ésta.

Procesos

Es un conjunto de fases fundamentales que ayudan como guías para optimizar la toma de decisiones y la acción que esta demanda para cumplirla correctamente.

Micro y Pequeña empresa

Según la SUNAT (2014), es una entidad económica, establecida por una persona natural o jurídica, ya sea de que ésta desarrolle distintas actividades, tales como el comercio, prestación de bienes y servicios, manufactura, transformación, etc.

Meta

Es una expresión que las personas utilizan al momento que lograr alcanzar un fin propuesto, que por lo normal proyectaron en su vida.

Misión

La misión es el motivo por el cual existe una organización, saber cuál es la razón principal porque existe en el mercado. Tener claro las actividades que va realizar en un entorno determinado para conseguir sus objetivos, para con que con esto logre satisfacer a sus clientes.

Visión

Hace referencia a lo que la empresa quiere crear y el concepto de lo que quiere transmitir en la mente de sus clientes potenciales.

2.3. Marco teórico: El Proceso Estratégico una Visión Global

2.3.1. Plan

2.3.1.1 Definición

De acuerdo a lo descrito por Borges (1997, p. 1343), define como plan a un conjunto de componentes metodológicos organizados a nivel práctico cuyo enfoque representa la acción de lograr o alcanzar un objetivo, siendo ello parte de una forma estructurada y conocida usando aspectos económicos a fin de que se cumplan dichos objetivos. De igual forma se puede determinar que es un documento que contiene acciones que se buscan alcanzar, para luego ser ejecutadas en la práctica. Además, de tal modo se establece como la organización y coordinación de funciones.

Según Ander-Egg (2002, p. 63-65), el plan es un factor de aspecto técnico-político donde predominan distintas tareas o actividades que se piensa alcanzar. Por otro lado se indica que un plan hace mención a las decisiones de aspectos frecuentes que expresan:

- Lineamientos
- Prioridades
- Estrategias de acción
- Asignación de recursos
- Conjuntos de medios o instrumentos (técnicas) que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos.

Desde el punto de vista de Miguel (2004, p. 326), el concepto de plan es una misión concreta el cual se refleja en un documento, en donde se plantean hechos o actividades específicas que pretenden guiar hacia objetivos de largo plazo.

Así mismo es un documento que muestra diversas opciones asertivas, las cuales resolverán obstáculos que ocurran en el contexto

actual y la manera de realizar diferentes actividades relevantes como designar recursos, tiempos y personas encargadas de llevar a cabo cada una de las actividades.

Un plan comprende de: Justificación del plan, visión del plan, diagnóstico, prospectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos de plan.

En la opinión de Chiavenato (1998, p. 156), un plan es un desarrollo establecido de una actividad en un lapso de tiempo que refleja una solución y una iniciativa en un momento determinado, con el objeto de lograr metas propuestas anteriormente. Un plan de una acción determinada requiere que se respondan las preguntas qué, cuándo, cómo, dónde, y por quién.

Teniendo en cuenta a Robbins (2005, p. 157), los planes son documentos que permite esclarecer la forma de cómo se conseguirán los objetivos, y con ello se darán recursos, calendarios y demás tareas que sean necesarias para concluir dicho fin. Los gerentes tienen la función de planificar, y ello involucra que deben generar metas y planes.

2.3.1.2 Tipología

Hay distintas maneras en que se puede explicar la definición de plan en corporaciones ya sea por su línea estratégica (estratégicos operativos), plazo (corto o largo), especificidad (direccionales concretos), y frecuencia (únicos o permanentes). Esta lista de planes es dependiente.

- *Los planes estratégicos*
Son planes enfocados en todo tipo de corporaciones, establecen sus objetivos o fines comunes y desean situarse en un entorno determinado. Los planes estratégicos necesitan de

un periodo amplio, y tienen una perspectiva mayor de cómo funciona una organización. Los planes estratégicos además de lo anterior, también propone objetivos alcanzables.

- *Planes Operativos*

Son aquellos planes que precisan puntualmente la manera de cómo se cumplirá dichas metas en común; en tanto los planes operativos necesitan un lapso corto de tiempo, ya sean días, semanas y meses.

- *Planes de Largo Plazo*

Aquellos planes cuya duración excede los tres años.

- *Planes de Corto Plazo*

Planes que comprenden máximo un año.

- *Planes Específicos*

Planes puntuales, sin necesidad de explicaciones. Las cuales cuentan con finalidades visibles. Y además no se presta a interpretaciones que tengan doble sentido.

- *Planes Direccionales*

Planes tolerantes que fijan medidas o normas genéricas.

Las cuales pretenden establecer un lugar en el contexto, pero no aíslan a los gerentes en los propósitos que se planteó en un comienzo.

Los planes direccionales no deben de trabajarse de forma rígida; por el contrario deben ser moderados con la falta precisión con los que cuenta los planes específicos.

- *Plan Único*
Es aquel plan cuyo objetivo es lograr responder a cabalidad todos los requerimientos de un solo momento.
- *Planes permanentes*
Son planes constantes que involucran actos o hechos que se ejecutan de manera repetitiva. Estos planes requieren de políticas, normas y procesos los cuales ayudaran a tener resultados eficaces.

2.3.1.3 Metodología

En los últimos años se ha utilizado una metodología clásica, en la que el director se encargaba del tema de la planeación, frecuentemente se requería asesoría especializada de terceras personas involucradas en dicho tema, donde la función principal que debían realizar era elaborar planes cuyo objetivo sea uno para toda la organización.

Los planes de los directivos procedían por una jerarquía en la organización, de una forma similar a la metodología clásica al momento de determinar su propósito.

Una manera distinta de planeación es que todos los involucrados de una organización puedan intervenir y colaborar para cumplir un fin en común. En este caso, los planes no se rigen a una jerarquía la cual tenga que asignar la tarea que debe realizar cada participante de la organización, por el contrario son los participantes quienes definen sus propias tareas que deben realizar en cada nivel, y así compensar las carencias que en algún momento existió.

Como plantea Chiavenato (1998, p. 157)

- ✓ Planes relacionados con el método, denominados **procedimientos**.
- ✓ Planes relacionados con dinero, denominados **presupuestos**.

- ✓ Planes relacionados con el tiempo, denominados **programas o programaciones**.
- ✓ Planes relacionados con comportamientos, denominados **normas o reglamentos**.

2.3.2. Plan Estratégico

2.3.2.1. Definición

Considerando lo explicado por la Universidad de Málaga (2008), se denomina Plan Estratégico a un documento que agrupa estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas a un campo de acción, en que una corporación decide continuar su trayecto, ya sea en un reducido o amplio tiempo.

Es por ello, que un Plan Estratégico se refleja de acuerdo a las metas que la empresa proyecta alcanzar, y en el documento se detalla la legalidad política y estrategias puntuales que conlleve a un cumplimiento de metas y además se debe tener en cuenta el periodo concreto en el que debe ser completada cada tarea asignada.

Desde la posición de David (2013, p. 5), se conceptualiza Administración Estratégica al arte y la ciencia de proponer, llevar a cabo y determinar decisiones enfocadas en disciplinas primordiales que ayude a una organización a lograr sus fines. La expresión administración estrategia es lo mismo a utilizar los expresión planeación estratégica.

Como lo hace notar D'Alessio (2013, p. 13-14).

a) Por la Naturaleza

Interactivo, es un procedimiento inscrito legalmente, en el que se necesita como su nombre lo dice la interacción de personas importantes en una empresa y, además tengan inteligencia y entendimiento de cuál es el comportamiento en la empresa en donde laboran, el rubro al que pertenece la corporación, la

competencia, los modelos económicos como la oferta demanda y se sientan con la preocupación de hacer mejores cosas para lograr que así sea una empresa destacada.

Iterativo, es una serie de pasos en que a medida que avance va subsanando errores en el trayecto, conforme a disconformidades. La fijación en los competidores y en la demanda, lo cual quiere decir del mercado meta, y usuarios tiene un comportamiento constante. Por lo que es fundamental implementar sistemas de vigilancia, para acceder a un monitoreo en las variaciones que pueda suceder fuera de la empresa, en la competencia, y demanda. Con lo que el procedimiento debe tener un periodo de adaptación y actualización constante.

b) Por los Cambios

Sensibilidad, al estimar la importancia que la variación del peso en los puntos críticos pueda tener sobre la empresa y sus diferentes estudios.

Contingencia, al suponer cambios en los puntos críticos o juicios con la posibilidad que suceda eventos fuera del alcance de la organización y termine perjudicándola.

Escenarios, al ver modificaciones en el ambiente en el que se desarrolla una empresa. Es recomendable diseñar distintas soluciones en relación a la situación.

c) Por la Intensidad

Incremental, cuando el avance es tardío, pero progresivo.

Radical, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

2.3.2.2. Procesos

Como expresa D'Alessio (2013, p. 15-17).

- **Planeamiento Estratégico (formulación).**

El planeamiento estratégico debe comenzar con la creación de la visión y misión de la empresa u organización; el expresar cuales son los intereses que la empresa desea, los valores, y la disciplina de ética que será un reglamento que debe regir una empresa; la apreciación del entorno ya sea que pertenezca o no a la organización; un arduo estudio al sector industrial y de la competencia; la definición de las metas estratégicas de un lapso extendido de tiempo: y, finalmente con establecer y clasificar los propósitos concretos que al llevarse a cabo generara una ventaja competitiva a la empresa, ya sea en el entorno al que pertenece o fuera de él, logrando conseguir el fin deseado.

- **Dirección Estratégica (implementación)**

El término Dirección Estratégica engloba seis pasos importantes que conduce a ordenar y establecer las estrategias externas e internas seleccionadas.

- **Control Estratégico (Evaluación)**

Por medio del Control Estratégico se desea eliminar cualquier inconveniente que evite lograr el fin entre lo planeado y ejecutado. Es una fase que se desarrolla al comiendo de un procedimiento y está formada por actividades de verificación.

2.3.3. Desarrollo Comercial

2.3.3.1. Definición

Como plantea De Borja (2008, p. 11), el siguiente concepto es pieza fundamental de las actividades en las empresas; decisiones parciales, a que mercados ingresar; cuales son los productos que deben ofertarse; cuales son los lineamientos políticos para fijar el precio de un producto; como llevar a cabo un sistema de ventas adecuado, estos cuestionamientos se debe tener en cuenta al momento de hablar de desarrollo comercial, así mismo son posturas que nacen de una manera inmediata en las ocasiones en las que se debe tomar una decisión.

En organizaciones que son cada vez más grandes, en donde el desarrollo de planificación estratégica esta regularizado, las decisiones estratégicas que llegan a dañar al área comercial de una empresa, es efecto de los fines o propósitos implantados a un superior nivel corporativo. El desarrollo comercial, no maneja un tema netamente estratégico, ya que su máximo enfoque es solucionar inconvenientes que se presenten, pero de una manera operativa. No obstante, en acontecimientos donde este procedimiento de planificación estratégica no este establecido, el desarrollo comercial tiene un único valor, ya que en algunas circunstancias tendrá que obtener dos roles importantes; como planificador estratégico, por otro lado, el de gestión comercial. Además, el encargado de esa área, tendrá el compromiso de responsabilizarse con el rol en la planificación comercial y de marketing, y a partir de ello se deberá hacer un desglose con aquellos propósitos que se desean alcanzar, y determinación definitiva en el proceso de planificación estratégica corporativa. Todo lo anterior conlleva a que el desarrollo comercial, es una solución apropiada en el enfoque operativo de los problemas de marketing. En la opinión de Herrero (2001, p. 151), se define desarrollo comercial a aquello que hace que exista una relación de intercambio de recursos de las organizaciones con los mercados. Si

se observa según un enfoque del proceso productivo, el desarrollo comercial sería la fase final del proceso, ya que gracias a ello se abastecen al mercado los productos que la empresa le ofrece y a cambio contribuye masa monetaria a la misma.

Finalmente, el desarrollo o gestión comercial no es el fin de un proceso empresarial, ya que observada por ese lado su única función sería el intercambio de bienes a cambio de dinero, no obstante el desarrollo comercial comienza desde el análisis del mercado hasta que el producto sea vendido y ya se encuentre en poder del cliente, conteniendo las estrategias de venta y la política de ventas en el entorno empresarial.

2.3.4. Empresa

2.3.4.1. Definición

Como afirma Blandez (2016, p. 8), una empresa es una entidad económica, la cual hace uso de diversos recursos con finalidad es lograr mediante actividades que lo ayudarán a crecer en un periodo de tiempo. Estas organizaciones pueden ser consideradas de dos tipos:

- Generar Lucro (ganancias).
- Atender una necesidad.

La empresa es una corporación que está conformado por miembros, quienes tienen la iniciativa de querer aportar conocimientos, trabajo eficiente y eficaz para que toda la organización sea rentable, ya que ambos tienen un objetivo en común que es el crecimiento, ya sea personal como el de la organización que es crecer económicamente.

Como señala García (2001, p. 3), organización se entiende como un conjunto de piezas que en este caso vendrían a ver las personas, también los objetivos que se pueden ver y tocar, como los que son intangibles que son la administración y la manera en cómo se llevan esos bienes. Una vez que se haya terminado la elaboración de estos

bienes, su objetivo es comercializarlos para así obtener ingresos que ayuden a poder producir de más productos.

Empleando las palabras de Pallares (2005, p. 41), se puede reafirmar que empresa es un sistema ya en él se cuenta con un número determinado de persona, las cuales se desarrollan en distintas actividades con el objetivo de lograr una meta que anteriormente tenían en mente, esto con el fin de buscar reconocimiento y producir un objeto tangible del cual todos puedan apreciar o ver.

Desde la posición de Rodríguez (2010, p. 26), una empresa puede enfocarse en diferentes tipos, ya sea netamente económico o social. Cada empresa una está conformado por recursos que son parte esencial, ay que lo ayudara a alcanzar objetivo previamente planificados.

2.3.4.2. Características

Tal como señala Rodríguez (2010, p. 46)

- Es una persona Jurídica. La empresa al igual que una persona posee derechos y esté está respaldado por la ley.
- Es una unidad económica: La empresa está enfocada a percibir ingresos, y ser económicamente rentable en comparación de su competencia.
- Ejerce una acción mercantil: Con el uso de recursos logra obtener un producto para luego ser comercializado con la finalidad de obtener ingresos.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Su crecimiento económico depende mucho de cuan eficiente sea con el uso de los materiales que emplea, ya que saber manejar de forma correcta cada uno, no solo se podrá reducir costos sino que podrá percibir mayores márgenes de ganancia. De lo contrario sino reduce costos la empresa no generara ningún utilidad.

- Es una entidad social: Su objetivo debe ser que siempre esta predispuesta ante la sociedad, que su existencia no perjudique su bienestar sino que logre ser una solución y satisfacción de necesidades de los cuidados que asistan a él.

2.3.4.3. Tipología

Desde la posición de Munch (2006, p. 46-51).

1. De acuerdo a su giro o actividad

a) Industriales

Su finalidad principal es la obtención de un bien tangible. Y para que eso suceda es necesario que pase por una serie de etapas y procedimientos que lo logren obtener el bien final.

b) Comerciales

El objetivo de las empresas es que su producto llegue al consumidor final, para ellos es necesario buscar un intermediario que ayude a que el producto pueda llegar a diferentes lugares.

c) De servicio

Se ofrece a un bien intangible, que tiene como finalidad satisfacer los deseos de los que lo consumen. Por ejemplo en un restaurant seria la atención que le ofrece el mozo a la hora de querer pedir algo.

2. De acuerdo a su tamaño

a) Grande

En esta tipo de empresa el poder lo toman algunas autoridades que están designadas jerárquicamente.

La comunicación no es informal, ya que tiene que seguir una serie de políticas que necesitan que se tomen de forma detallada.

Se pueda saber quién es la persona encargada de cierta área por documentos que se le envía pero conocerla no es posible en todas las áreas.

b) Pequeña

El contacto que se tiene con el personal no es frecuente.

Se necesita que se tenga dirección y control sobre las actividades que se realiza.

La alta gerencia comienza a sentir necesidad de poseer conocimientos técnicos y administrativos.

c) Mediana

La comunicación que se da en esas empresas no es formal, ya se puede acudir a pedir algo sin necesidad de solicitudes ni trámites que extiendan el plazo de respuesta.

Existe centralización.

No se requiere tener muchos materiales para la empresa pueda seguir sus actividades.

3. De acuerdo a su finalidad

a) Empresa Pública

Son organizaciones que su único objetivo es estar dispuesta a ayudar y satisfacer a los ciudadanos. Como las municipalidades que son de carácter público.

b) Empresa Privada

Estas organizaciones están enfocadas a ser lucrativas ya que no dependen del estado sino de ellas mismas, es por ello que prestan servicios pero es condicional, a cambio del beneficio económico.

4. De acuerdo a su régimen

a) *Sociedad anónima*

Es una sociedad que se compone de dos o más personas, donde su capital está dividido en las acciones que tienen en común o que ambas partes poseen.

b) *Sociedad cooperativa*

Es una sociedad integrada por trabajadores que aportan a la sociedad únicamente su trabajo.

c) *Sociedad de responsabilidad limitada*

Es un tipo de sociedad de carácter mercantil en la cual la responsabilidad cae en el capital aportado.

d) *Sociedad de capital variable*

Es una sociedad donde el capital es sensible al incremento por las aportaciones posteriores que los socios o por admisión de nuevos socios pueda realizar y disminución de dicho capital por retiro parcial o total de unos de los socios.

2.3.5. Ventas

2.3.5.1. Definición

Como manifiestan Kotler y Armstrong (2007, p. 10), los incentivos que una organización realice, tienen resultados buenos ya que de esta depende muchas veces para que los consumidores potenciales adquieran más o menos productos del que ya pensaban comprar.

Desde el punto de vista de Soriano (1994, p. 11), para vender un producto no solo se necesita que esté se vea bien, que el diseño que tenga sea llamativo, sino que la persona que lo ofrece debe saber cómo venderlo, es decir saber explicar sobre la utilidad del producto y los beneficios que trae si lo adquiere. También poder convencer

para que el cliente este realmente animado para repetir la compra ya que este puede ser un medio para que su familia o amigos conozcan el producto.

Citando a Reid (1980, p. 54), la venta es una acción que impulsa ofrecer bienes y servicios a los consumidores.

2.3.5.2. Tipología

Empleando las palabras de Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 509-511).

- **Venta Personal**

Para que se realice una venta personal, es necesario que exista una conversación previa entre el vendedor y el consumidor sobre las necesidades que éste desee satisfacer.

Por lo tanto se puede afirmar que para efectuar una venta personal exitosa será indispensable que ambas partes involucradas en esta negociación tengan un dialogo y así con ello se logre concluir la compra de bienes o servicios.

- **Venta por Teléfono**

La venta por teléfono es conocida por ser un medio comercial que empieza con una llamada por parte del vendedor hacia el cliente meta donde el objetivo principal es lograr que se lleve a cabo una venta, y termina cuando se haya concluido la conversación por el mismo medio.

Con frecuencia las personas que suelen realizar compras por teléfono no logran ver con exactitud qué es lo que realmente se va adquirir: Por ejemplo los seguros de vida, tarjetas de crédito y afiliaciones.

- **Venta Online**

Los productos vía online son los más demandados ya que ocupan un gran porcentaje de ventas por los consumidores, pueden ser: libros, música, videos, ropa, accesorios en general, películas, etc.

Es evidente que el internet con el pasar del tiempo ha ido evolucionando constantemente y estos hechos han logrado que nuevos mercados ingresen en las ventas Online, creando a su vez nuevas necesidades como son artículos de belleza y cuidados de la salud.

- **Venta por correo**

Una forma eficaz para poder llegar al cliente es por medio del correo ya que la fuerza de ventas de una empresa logra brindar una atención más personalizada al cliente, y la empresa logra obtener información de cuáles serían las necesidades que los clientes desean satisfacer.

Asimismo se pudo confirmar que por medio del envío de un correo, no solo se puede brindar información sino que también puedes dar a conocer las diversas ofertas desde productos básicos hasta productos de mayor valor. Por otro lado el correo es un medio que ayuda a organizaciones cuya finalidad es brindar apoyo a personas de bajos recursos y así reunir una significativa cantidad de dinero para el beneficio de ellas.

- **Venta por máquinas automáticas**

Este tipo de venta se realiza sin necesidad de haya interacción entre el vendedor y comprador. La importancia de elegir este medio es que ayuda al cliente pueda sentirse satisfecho por el producto adquirido.

Los productos más demandados por las máquinas automáticas son conocidos en el mercado, ya que son consumidos con frecuencia, como las bebidas y alimentos. Cuando los clientes compren por este medio ayudaran a que las empresas logren

expandirse a nuevos mercados y hacer que estas compañías sean eficientes y que los productos que deseen comprar siempre estén a su alcance.

2.3.5.3. Procesos

Teniendo en cuenta a Stanton, Etzel y Walker (2007, p. 604-606).

1. Prospección

La fase de prospección es el primer punto con lo que se debe iniciar un proceso de ventas ya que se basa en captación de futuros clientes, esto quiere decir que los que aún no forman parte de la cartera clientes más adelante pueden llegar a serlos.

La prospección involucra un proceso de tres etapas:

Etapas 1.- Identificar a los clientes en perspectiva.

Etapas 2.- Calificar a los candidatos en función a su potencial de compra

Etapas 3.- Elaborar una lista de clientes en perspectiva

2. El acercamiento previo o "pre-entrada"

Después de haber realizado una captación de futuros clientes, sigue el punto del acercamiento previo o "pre-entrada", el cual se basa en hacer una investigación de datos relevantes de cada uno de los futuros clientes, para más adelante el equipo de ventas tenga un informe detallado de saber cuáles son los gustos y preferencias de cada cliente.

Etapas 1.- Investigación de las particularidades de cada cliente en perspectiva.

Etapas 2.- Preparación de la presentación de ventas enfocada en el posible cliente.

Etapas 3.- Obtención de la cita o planificación de las visitas en frío.

3. La presentación del mensaje de ventas

Como sostiene Kotler (2001, p. 704-707), esta fase se basa en dar al cliente información acerca de los beneficios y la utilidad del producto que se va a ofrecer , siguiendo la fórmula AIDA de captar la Atención, conservar el Interés, provocar un Deseo y obtener la Acción que viene a hacer la compra. El contenido del mensaje de ventas es acoplada a lo que el consumidor futuro necesita satisfacer.

En la actualidad los productos ya no necesitan ser explicados de forma detallada por el vendedor ya que el producto viene con una presentación adherida al envase.

Hoy en día la venta no solo consiste que haya un intercambio de un bien, sino por el contrario se busca que los clientes se sientan satisfechos al momento de tener en sus manos el producto.

La presentación del mensaje de ventas se basa en una estructura basada en 3 pilares:

Las características del producto: Los beneficios del producto en sí.

Las ventajas: Es aquel producto diferenciado de la competencia.

Los beneficios que obtiene el cliente: Es aquel producto que el cliente necesita, sabiendo de ello o no.

Como lo hace notar Stanton, Etzel, Walker, (2001, p. 606-607), por otro lado las dudas que el cliente pueda tener al momento de comprar un producto, deben ser resueltas por el vendedor ya que no es un síntoma de que no quiera adquirir el producto, sino que tiene un gran interés, ya que es un producto del que hará uso más adelante.

Por último ya quedo en el pasado que un cierre de venta se haga al final de haber tenido una interacción con el cliente, en la actualidad el término de una venta debe hacerse al momento

de mostrarle el producto al cliente, y ver que el cliente muestra un gran interés por el producto.

4. Servicio Posventa

La última fase del proceso de venta conlleva a diversas tareas que deben realizarse después de una venta y hacer que el servicio haya logrado el objetivo esperado, que es superar las expectativas del cliente y éste en un futuro repita la compra nuevamente. Las empresas deben preocuparse de brindar un servicio postventa ya que es muy importa para que él cliente sea fiel a la marca.

2.3.6. Accesorios

2.3.6.1. Definición

Considerando lo señalado por el Diccionario Actual (2017). Se define al término accesorio a un componente que hace atractivo a un vehículo porque mejora la presentación en comparación a otros vehículos. El acoplar un accesorio a un automóvil no es indispensable porque no realiza una tarea primordial para su funcionamiento.

2.3.7. Autopartes

2.3.7.1. Definición

Como afirma Alvarado (2009). Son aparatos clave que sirven para el funcionamiento mecánico y electrónico en vehículos.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Técnicas

- Observación
- Entrevista

3.2. Instrumentos

- Ficha de Observación
- Ficha de Entrevista

3.3. Estrategias de Recolección de Datos

- Solicitar entrevista con el gerente
- Explicar el motivo del porque requerimos una cita con él.
- Preguntar al gerente con que información cuenta la empresa
- Consultar al gerente de qué manera nos podría brindar la información.
- Solicitar una entrevista con el contador(a).
- Solicitar los PDT al contador sobre el reporte de los últimos años
- Coordinar la fecha de la recolección de información de acuerdo al cronograma planteado.
- Preguntar a los vendedores como es la afluencia de público que ingresa al negocio.
- Consultar a la cajera con cuanto de dinero percibido por las ventas se cierra en el día.

3.4. Estrategias de Procesamiento de Datos

- Se utilizó el procesador de datos, Excel.
- Se ingresó los datos obtenidos de la empresa.
- Se analizó la información de datos para luego plantear alternativas de solución.
- Se interpretó los resultados objetivos de la información

CAPITULO IV

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Situación General del Sector

4.1.1. Antecedentes del Sector

El origen del comercio se debe a diferentes necesidades del hombre, que no pudiendo por si solo atender todo lo que necesitaba para su existencia o para su comodidad, establece relaciones, tratos o negocios con sus semejantes, y además busca el auxilio mutuo que los hombres pudieran prestar en el desarrollo de sus actividades lo que dio origen a la primera forma de cambio, como lo fue el trueque de bienes a través de la compra y venta, utilizando el trueque como medio de intercambio. En un principio el comercio se pudo considerar como un factor comunicativo entre las diferentes culturas, siendo también el motor impulsador de grandes descubrimientos, cuya culminación estaba llena de tesoros y potencialidades.

El comercio llego y asistió a toda la fase de la vida humana, siendo su principal objetivo el obtener de fábricas, talleres, laboratorios y centros productivos de toda clase, las mercaderías y materiales indispensables para la satisfacción de las necesidades humanas. Antes de la colonia, los pueblos experimentaban un moderado desarrollo en términos de intercambio comercial entre las tribus, pese a que no habían desarrollado ningún sistema monetario, dando algunas tribus valores convencionales a determinados frutos o bienes para efecto de comercio mutuo. Con la llegada de los conquistadores se introdujeron las diferentes modalidades y elementos de producción y comercio del viejo mundo. Hasta nuestros días, el comercio es una fuerza social que permite llevar a cualquier rincón del mundo, el producto o servicio necesario para satisfacer todo tipo de necesidad. (Cauja, 2015)

4.1.2. Evolución Histórica

A finales del siglo XIX, en Michigan, Detroit se vende el primer vehículo originando así una revolucionaria época que marcaría de gran importancia en el desarrollo de la vida del hombre. Tal importancia era notable, ya que 4 años después su expansión era significativamente mayor, y la distribución de vehículos se había propagado a lugares como Japón, España, Australia, entre otros. Crecía tanto la demanda que no alcanzaba cubrir ya que los primeros autos eran fabricados a mano, tomando esto un costo alto para su fabricación y de espera para el usuario.

El 1913 se inauguró la producción automatizada produciendo un notable cambio en cuanto al tiempo de montaje. Esto no solo beneficiaría al fabricante, sino también al consumidor, ya que el precio del vehículo bajaría significativamente.

- El avance de la tecnología impulsa al desarrollo de vehículos innovadores (O)

En 1978 se comenzó a vender repuestos originales y no originales, los primeros tienen mayor aceptación por su calidad. Actualmente en el Perú el mercado Autopartes está compuesto por la comercialización de repuestos tanto originales como alternativos. Ahora bien, se debe considerar que la oferta actual es de origen nacional, pero también es importada, por lo que países como China, Japón, Corea, India y Brasil concentran el 75% del total de las importaciones nacionales. En esta industria, la concentración de ventas difiere según el tipo de producto. De manera que el segmento de neumáticos, carrocerías y frenos mantienen una concentración elevada. A este segmento pertenecen las cinco empresas más grandes con casi el 50% de las ventas: Motores Diesel Andinos, Michelin, Comercio & Cía., Goodyear del Perú y Tire Sol y el segmento de motores de poca concentración. En el año 2009 alrededor del 60% de las importaciones se concentraron en solo tres categorías de

productos: neumáticos, ruedas y cámaras, motores, otras piezas diversas. (Cauja, 2015)

- Gran existencia de empresas dedicadas a la venta de accesorios y autopartes para vehículos (A).

4.1.3. Características del Sector

La industria automotriz nace en Perú con los talleres de mantenimiento, incursionando luego en la reposición de partes y piezas, hasta llegar al proceso de ensamblaje. En ese sentido, actualmente en Perú se identifican varios nichos de negocio dentro de la cadena productiva: ensambladoras de automóviles, ensambladoras de motos, fabricantes de autopartes, concesionarios de automotores, distribuidoras de repuestos, y servicios de posventa. (CCB, 2011)

- Existencia de un clúster a nivel nacional en el sector automotriz (O)

La Industria del sector comercio de Autopartes, repuestos y accesorios es cambiante, ya que cada año en él ingresan nuevas marcas de Automóviles, o nuevos modelos de marcas ya existentes en el mercado comercial.

4.1.4. Instituciones Involucradas

SUNAT: La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Entidad Recaudadora de Impuestos en el Perú.(SUNAT, 2015)

Ministerio de Trabajo y Producción: Promover empleo decente y productivo, así como el cumplimiento de los derechos laborales y fundamental de la población, atrás del fortalecimiento del diálogo social y, la templabilidad y protección de los grupos vulnerables, en

el marco de un modelo de gestión institucional centrado en el ciudadano. (MTPE, 2015)

La Municipalidades Distritales: Son los órganos de gobierno promotores del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines. Los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. (JNE, 2003)

Bancos: Los bancos son entidades se organizan de acuerdo a leyes especiales y que se dedican a trabajar con el dinero, para lo cual reciben y tienen a su custodia depósitos hechos por las personas y las empresas, y otorgan préstamos usando esos mismos recursos, actividad que se denomina intermediación financiera. (Facíl, 2009)

4.2. Visión, Misión, Valores y Código de Ética

En la actualidad la empresa Auto accesorios Susy no tiene definida una visión y misión, por lo que se ha visto en la necesidad de brindar una propuesta para el cambio, la cual servirá como guía para el cumplimiento de objetivos y la toma de decisiones.

4.2.1. Visión

“Para el 2026, ser una reconocida empresa importadora de accesorios, autopartes y repuestos para vehículos, posicionándonos en el mercado con una marca propia, brindando así un excelente servicio de venta y post venta, para la satisfacción de nuestros clientes, y un desarrollo sostenible en el país.”

4.2.2. Misión

Auto Accesorios Susy es una empresa dedicada a la comercialización de accesorios y autopartes para vehículos a precios competitivos en el mercado automotor, ofreciendo un servicio personalizado para la satisfacción del cliente; a fin de asegurar su mercado objetivo, crecimiento sostenible y desarrollo comercial.

4.2.3. Valores

El Respeto

Conservar el respeto entre nuestro equipo de trabajo y entorno en general.

La Integridad

Trabajamos con honestidad y claridad, siendo responsables con cada acción que realizamos al momento de ofrecer nuestro servicio.

La Excelencia

Nuestra principal objetivo es brindar productos de calidad, y contar siempre con un stock para prevenir la demanda de pedidos, ya sean pedidos a provincia.

4.2.4. Código de Ética

- Respetar la norma legal vigente del país, el reglamento interno y las políticas de la empresa, con el objetivo de establecer un ambiente apropiado para que los colaboradores se sientan cómodos al momento de cumplir sus funciones.
- La comunicación que hay entre cliente y vendedor debe ser: Transparente, veraz y oportuna.

- Mantener en completa confidencialidad la información que los clientes proporcionen a la empresa.
- Es necesario que toda la organización cumpla con éste código para que en cualquier situación sirva como guía, y ello ayude a actuar de manera correcta durante las actividades en el trabajo.
- Hacer que se respeten los derechos de nuestros colaboradores y clientes, prevaleciendo la dignidad de la persona, fomentando el buen trato en la organización y la igualdad entre ellos.

4.3. Evaluación Externa

4.3.1. Análisis Externo PESTE

4.3.1.1. Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales (P)

Actualidad Política

El gobierno del Presidente Pedro Pablo Kuczynski planteó objetivos, siendo uno de ellos el apoyo al crecimiento de las Mypes; proponiendo una reducción Porcentual del impuesto general a las ventas (IGV), que en un corto periodo debería fijarse una reducción de un punto, mientras que en un largo plazo alcance tres puntos menos, logrando obtener un impuesto final del 15% para el año 2019.

Régimen Mype Tributario

El Poder Ejecutivo publicó el decreto legislativo que crea el Régimen Mype Tributario (RMT) del Impuesto a la Renta, que comprende a los contribuyentes micro y pequeños empresarios domiciliados en el Perú, siempre que sus ingresos netos no superen las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el ejercicio

gravable. Se considera que la UIT equivale a S/ 4050 vigente desde el primero de enero del 2017, por lo cual los ingresos netos de los beneficiarios no deberán superar dicha cantidad. (Ejercutivo, 2016)

Tabla N°1 Régimen Mype Tributario

INGRESOS NETOS ANUALES	PAGOS A CUENTA
HASTA 300 UIT	1%
MAS DE 300 UIT HASTA 1700 UIT	COEFICIENTE O 1.5%

Fuente: SUNAT, Régimen Mype Tributario, 2017

Elaboracion: Propia

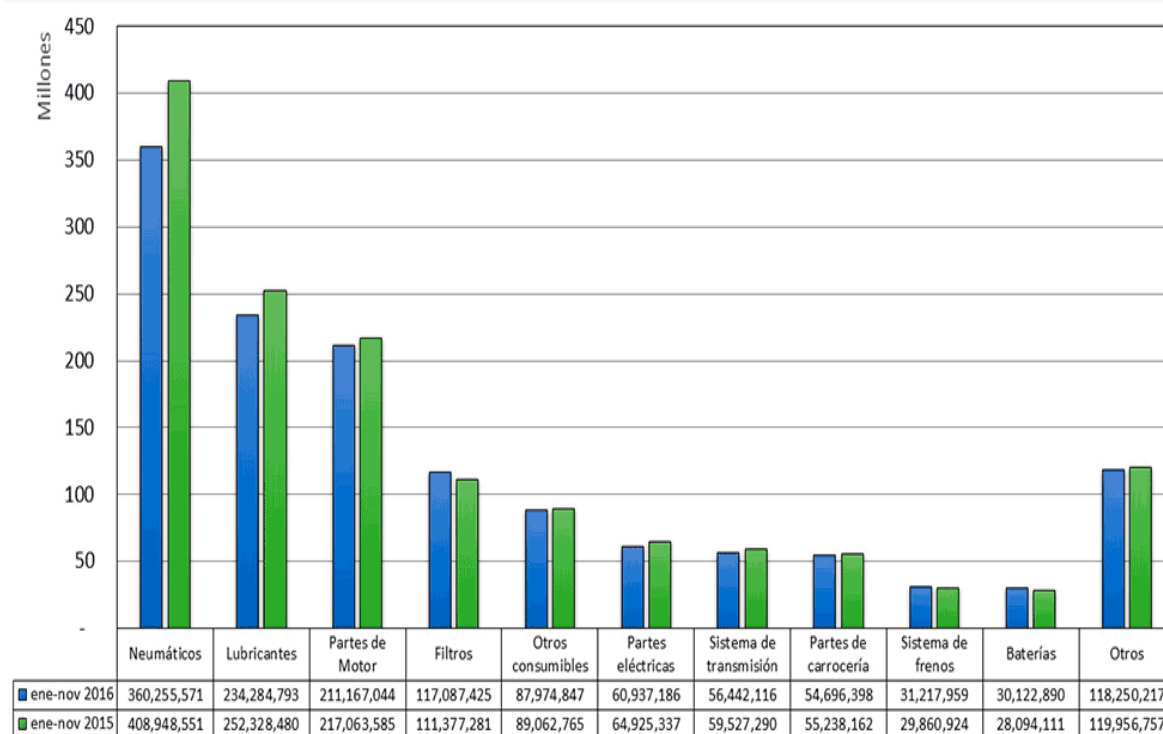
Fuente: SUNAT (2017).Régimen Mype Tributario. Extraído el 27 de Abril del 2017 de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

Importaciones

La modificación de la Ley General de Aduanas explica su implicancia en el despacho aduanero de mercancías que beneficiará al 80% de las importaciones, permitiéndoles de esta manera un ahorro en los costos logísticos de hasta un 30%. La ley significaría un ahorro significativo en costos logísticos de traslado y estadía de almacenamiento para los importadores ya que se estaría anulando la obligatoriedad de requerir el servicio de operadores externos. (Vasquez, 2016)

En cuanto a la importación de suministros y accesorios para vehículos en el Perú, en el siguiente gráfico estadístico se observa que tanto en el año 2015 como en el 2016 hubo una variación significativa en neumáticos, lubricantes y partes de motor; mientras que en el resto de suministros hubo una mínima variación de los dos últimos años.

Figura N°1: Estadística de Importación De Suministros 2015-2016



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (2016). Importación de Suministros. Extraído el 20 de Septiembre del 2017 de: http://aap.org.pe/estadisticas/importacion_suministros/

4.3.1.2. Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Economía a nivel Nacional

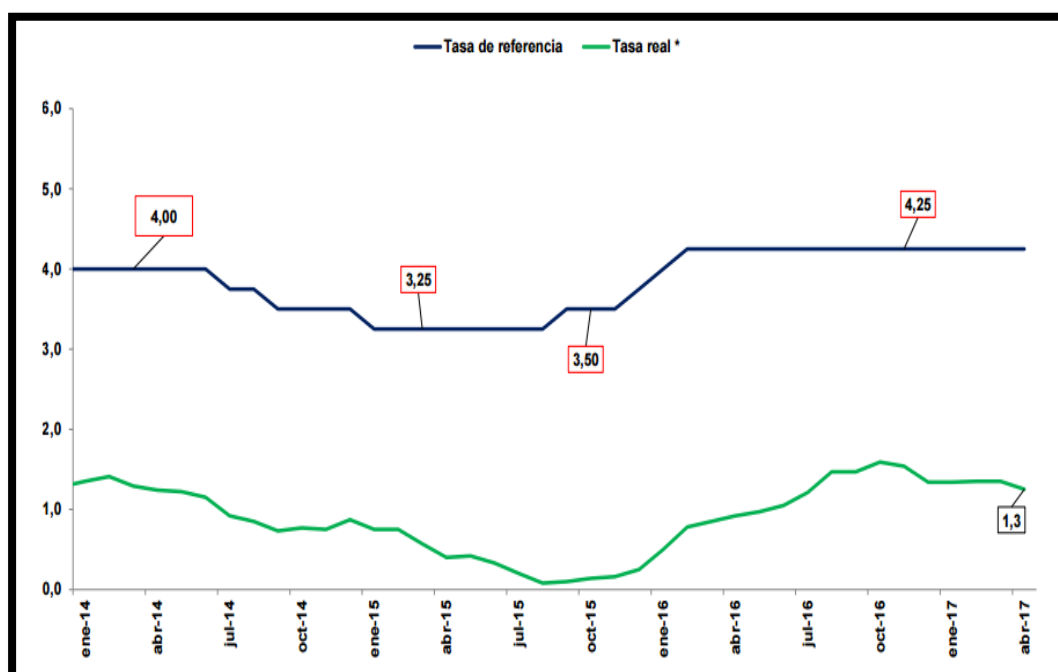
Al observar la siguiente figura, se nota que Perú es un país que crecerá significativamente, de 3.5 a 4.1 porcentuales, encontrándose en una posición superior a los demás países, quizás no es un gran crecimiento como se quisiera, pero si es un crecimiento constante.

Figura N°2: Expectativas del crecimiento del PBI en Latinoamérica periodo 2017-2018



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Reporte de Inflación Marzo 2017. Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p. 19.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Figura N°3: Tasa de Interés de referencia nominal y real: Enero 2014-Abr. 2017

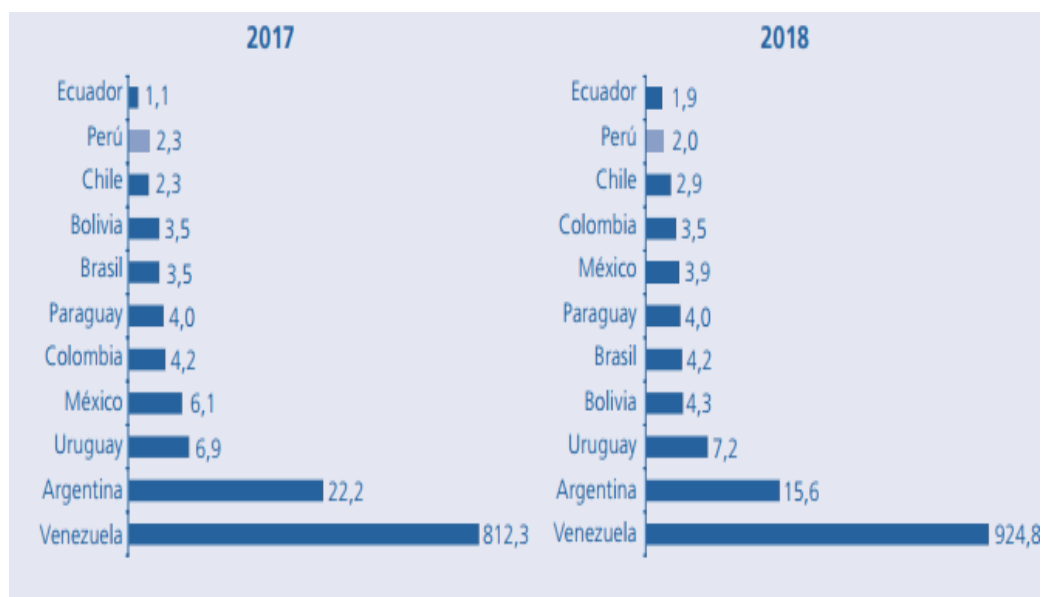


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Programa Monetario Abril 2017. Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p. 2.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-04-2017.pdf>

Tasa de Interés de referencia nominal y real a nivel Nacional:

El Banco Central de Reserva del Perú en su nota informativa del mes de Abril del 2017, señala que acordó mantener la tasa de interés de referencia de la política monetaria en 4,25 por ciento, la inflación de Abril fue extraordinariamente alta de 1,3 por ciento, con lo que su tasa interanual de inflación aumentó de 3,25 por ciento en febrero a 3,97 por ciento en marzo.

Figura N°4: Expectativas de índices de Inflación a nivel Latinoamérica periodo 2017-2018.

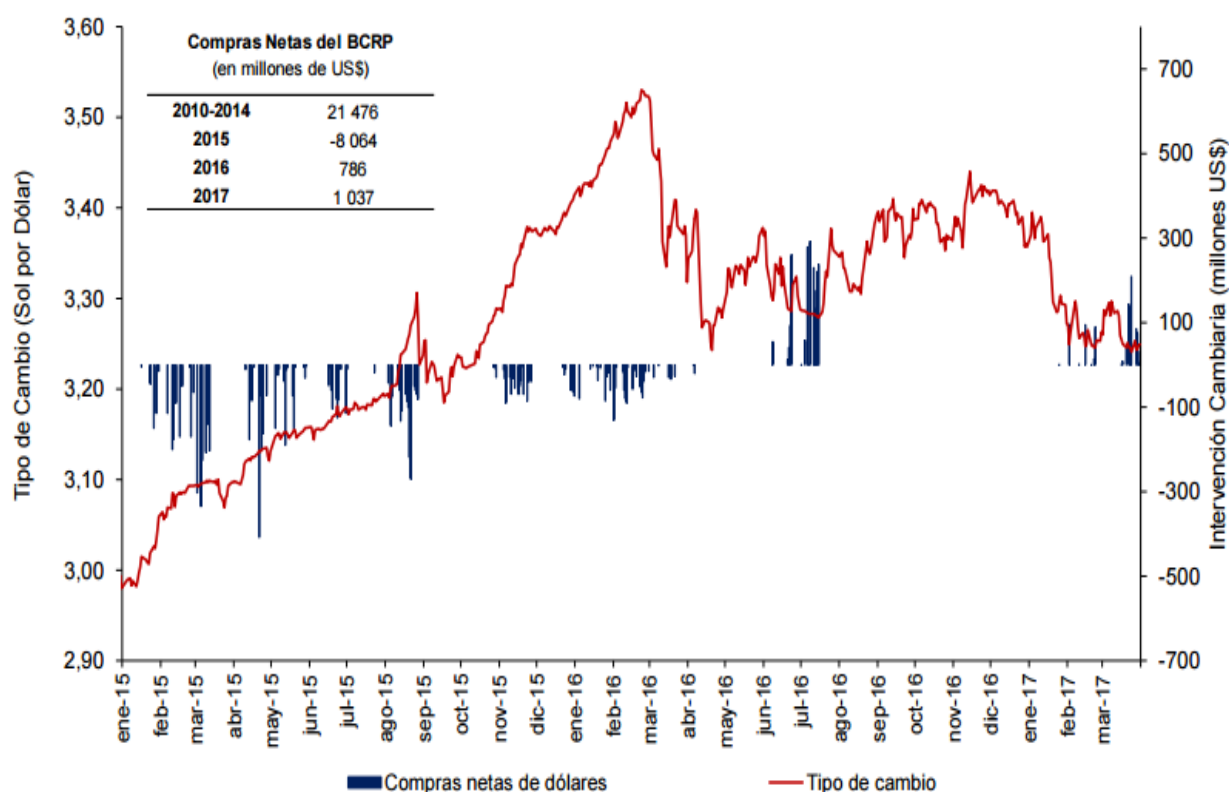


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Reporte de Inflación. Septiembre 2017. Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p.19.
[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte Inflaci3n / 2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte%20Inflaci3n/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf)

Según el BCP se observa que la expectativa de la inflación del Perú frente al resto de países latinoamericanos es ventajoso, ya que para fines del año 2017 se espera alcanzar una inflación del 2.3% y para diciembre del 2018 se tiene como objetivo disminuir a 2.0% de inflación como se muestrea la figura anterior.

- La Inflación disminuirá a 2.0 para el 2018(O)

Figura N°5: Tipo de Cambio e Intervención Cambiaria del BCRP



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Programa Monetario Abril 2017. Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p. 14.
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-04-2017.pdf>

En lo que va del año, la moneda nacional ha aumentado en 3,2 por ciento, en un contexto de depreciación del dólar a nivel internacional, mayores influjos de capitales y mayores precios de commodities. En esta coyuntura, el BCRP compró US\$ 738 millones en marzo (Banco Central de Reserva, 2017)

- Variación en el tipo de cambio (A)
- Se mantiene la tasa de interés referencial (O)

Sector Comercio Automotriz

Durante el Encuentro Automotor APP 2016, precisó que dicho incremento se verá impulsado por la venta de unidades pesadas (12%) y vehículos ligeros (8%). “El sector automotriz es un gran indicador de la actividad económica del país y en ese sentido se espera un repunte de la venta de vehículos en 10%, impulsado por el dinamismo de los sectores agroindustria y minería”. En ese sentido remarcó que la recuperación del sector ya se viene notando en el último trimestre de este año, lo cual se refleja en el rubro vehículos pesados (camión, minibús, ómnibus y tractocamión) que se expandirá 4% este año (16,165 unidades). (AAP, 2016)

Al termino del año 2016, la actividad Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas creció en 1,8% respecto al mismo periodo del 2015 debido al impulso positivo del Comercio al por mayor y menor el cual creció en 1,8% como también del subsector mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas que tuvo un incremento de 2,5%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

- Crecimiento del sector comercio (O).

Parque Automotor Nacional

De acuerdo a la Asociación Automotriz del Perú (AAP), en el primer trimestre del año 2017 se registraron 45, 851 unidades, y ello supera en 9,4% a las del 2016.

Tabla N°2: Perú Parque Automotor Nacional, 2017

Tipos de vehículos	Unidades vendidas	%
Automóviles	20 496	44.7
SUVs y Todoterreno	10979	23.9
Camionetas	6011	13.1
Pick up y furgonetas	4524	9.9
Station Wagon	53	0.1
Camiones	3063	6.7
Minibus y Omnibus	733	1.6

Fuente: Asociación Automotriz del Perú (AAP)

Elaboración: Propia

Departamento	Unidades vendidas	%
Lima	31354	68.4
Arequipa	3843	8.4
Trujillo	2302	5

Fuente: Asociación Automotriz del Perú (AAP)

Elaboración: Propia

Asociación Automotriz del Perú (AAP). (2017). (2017). Única Edición. Portal La República. Lima, Perú: <http://larepublica.pe/economia/867099-mas-de-15700-vehiculos-nuevos-fueron-vendidos-durante-marzo>.

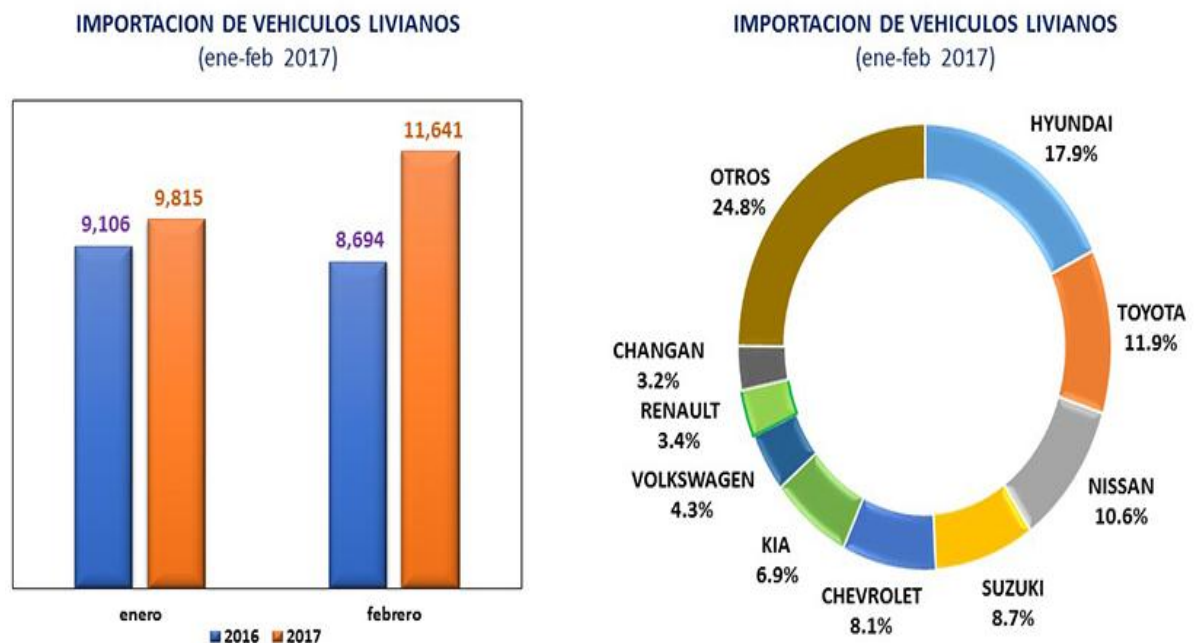
Parque Automotor en Arequipa

El rápido crecimiento coloca a Arequipa como la segunda ciudad después de Lima (250.277 inscripciones) con la mayor cantidad de vehículos que ingresaron al parque automotor, seguido de Cusco con 9.858 y La Libertad con 8.729. (SUNARP, 2017).

El jefe de la Zona Registral XII de la Sunarp Arequipa, Nico Pérez Riveros, señala que el incremento se explica por la amplia oferta disponible en el mercado de variadas marcas y modelos de vehículos, además de la mayor facilidad de créditos que hay en el sistema financiero. De esta manera, el parque automotor en Arequipa se incrementó de 258.396 vehículos entre autos, ómnibus y motos que había en 2016, a 276 mil unidades al presente año. Asimismo, el

14.38% de las 18 mil unidades, es decir 2.520 carros, se inscribieron por “transferencias de compraventa”. Esta cifra representa a todos aquellos dueños de vehículos que vendieron sus unidades a un tercero, y este a su vez se inscribió ante la Sunarp como nuevo dueño del bien. (Pérez, 2017).

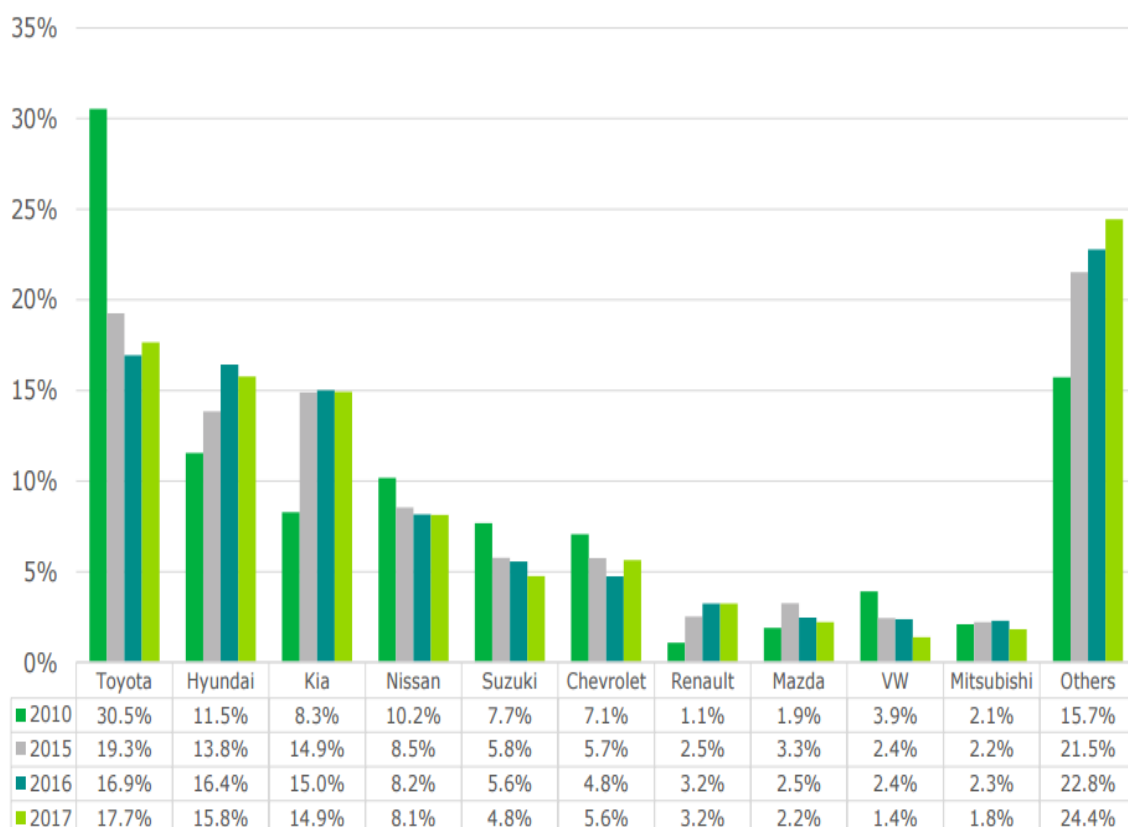
Figura N°6: Importación de vehículos nuevos



Fuente: Asociación Automotriz del Perú. (2017). Perú: Síntesis Estadística 2016. Única Edición. Portal AAP. Lima, Perú.
http://aap.org.pe/estadisticas/importaciones_vehiculos_nuevos/imp-2017/

En las siguientes figuras se muestran que en los meses de enero y febrero del año 2017 hubo un crecimiento importante de 9,106 a 9,815 y de 8,694 a 11,641 respectivamente, por otro lado se observa que Hyundai ocupa el 17,9% seguido de Toyota con 11,9%.

Figura N°7: Marcas Más Vendidas En El Perú-2016



Fuente: Vildoza, G. (2016). Perspectivas de la Industria Automotriz PERÚ. Única Edición. Portal AAP. Perú. p. 21. <http://aap.org.pe/descarga/ea2016/IHS-Guido-Vildoza.pdf>

Analizando el cuadro anterior, se puede ver que las marcas de vehículos más vendidas en el año 2017 son: Toyota, Hyundai, Kia, Nissan, así mismo muestran las marcas menos vendidas siendo, Renault y Mitsubishi.

4.3.1.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas (S)

El Sueldo en el Perú

Como indica Alfonso Grados Carraro. (2016), el próximo año se podría evaluar un aumento del sueldo mínimo, que hoy es de S/850. Dijo que ello dependerá del crecimiento económico que experimente el país y de la productividad de las inversiones. Es probable que el próximo año, hacia mitad de año, se esté reevaluando la posibilidad de un incremento a 1500 nuevos soles. (Grados, 2016)

Contrabando

El contrabando en el Perú provoca alrededor de US\$500 millones en pérdidas todos los años. El funcionario dio a conocer que las autoridades esperan detener mercancías introducidas ilegalmente al país sudamericano por unos US\$250 millones en 2015. En el evento de la Organización Mundial de Aduanas (OMA), se refirió que las estimaciones se hacen a partir de los resultados obtenidos en 2014, año en que los agentes aduanales decomisaron US\$220 millones por concepto de contrabando. (Américaeconomica, 2015)

Según cifras de la SUNAT, el 43% del contrabando total ingresa al país por el sur, repartido entre las fronteras con Chile (Tacna) y Bolivia (Puno). La "Culebra del Norte" es la ruta preferida por los contrabandistas, pues presenta una menor dificultad para transportar sus mercaderías. (Sunat, 2015)

- El contrabando en el Perú tiene un índice alto(A).

El Ministerio de la Producción manifestó que la lucha en disminuir el contrabando es la principal prioridad en su sector, y por ello junto a la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y al sector privado implementará un plan de trabajo para erradicarlo a nivel nacional. (Sunat, 2015)

Informalidad

En el Perú, tres de cada cuatro trabajadores de la Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra ocupada se desempeña en un empleo informal (75%), según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). El sector informal absorbe el 61% de la cantidad de trabajo total disponible; sin embargo, su producción representa menos de la quinta parte del PBI (19%). Esto ratifica la baja productividad del empleo en el sector informal. (INEI, 2015)

- Aumento de la informalidad (A)

Tasa de Desempleo

De acuerdo al Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL) de la Gerencia Regional de Trabajo, 33 915 trabajadores no tuvieron empleo el año pasado. En 2015, esa cifra alcanzó 27 158 ciudadanos. Es decir, que el desempleo se incrementó del 2015 al 2016 en 4.9% en Arequipa, superando al promedio nacional de 4.2%. El encargado del OSEL, Freddy Machaca Huarachi, señaló que con estos resultados Arequipa se ubica como la cuarta región con la tasa de desempleo más alta en el país. El primer lugar lo ocupa Lima con un 6.3%, en segunda posición está Callao con 6% y le sigue Moquegua con 5.2%. (OSEL, 2017)

- Incremento de la tasa de desempleo (A).

La minería y su influencia en la ciudad de Arequipa

En los últimos años Arequipa ha tenido un crecimiento notable y esto en base a la industria minera, y también a los servicios prestados para la minería. Cerro verde es una de las mineras más importantes ubicadas en la ciudad ya que el último trimestre del

2016 creció en 155%, el cual hizo que Arequipa se convierta en la primera región del Perú en producir cobre, desplazando a Áncash. Según la proyección minera, una vez culminada la expansión se podría aumentar su capacidad productiva llegando a triplicarse dando como resultado de producción 260 mil toneladas por día. (Ticona, 2016)

4.3.1.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)

La tecnología es un factor indispensable para todo negocio, ya que sirve de ayuda para facilitar los procesos de venta, como por ejemplo tener un software donde se lleve bien el control de inventarios. Por otro lado existen otras herramientas como el POS, que permiten que los negocios superen las barreras de pagar en efectivo, y gracias a estos factores tecnológicos, las empresas lograrán obtener una ventaja competitiva en relación a su competencia.

- Las nuevas tecnologías agilizan la distribución en el sector comercio automotriz (O)

Automóviles Eléctricos

Al parecer el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski quiere ser recordado como el período en el que se inició la era de los autos eléctricos en el mercado peruano y es por eso que el Ministerio de Energía y Minas (MEM) tiene que dar algunos pasos hacia ese objetivo.

El viceministro de Energía, indicó que la idea es comenzar con la utilización de vehículos eléctricos en el servicio de transporte público y en principio se haría con la incorporación de un grupo de taxis de este tipo al mercado automotriz.

Cuando ya comparamos (la electricidad) con el gas natural, hay unos ahorros todavía pero no son tan notables pero contra quien utiliza diesel y gasolinas pues los ahorros de los vehículos eléctricos son

muy importantes. Así que no solo ayuda a reducir las emisiones de CO₂ y a que los taxistas tengan una mejor economía familiar.(Reyes, 2016).

- Interés por adquisición de vehículos ecológicos a fin de no dañar el medio ambiente (O)

Software de Inventarios

En la actualidad la mayoría de empresas dedicadas a la distribución de productos, hacen uso de herramientas tecnológicas que agilicen el proceso de venta, una de ellas es el sistema ERP (Enterprise Resource Planning Planificación de Recursos Empresariales), es un conjunto de sistemas de información que directamente tienen que ver con los temas de producción, logística, inventarios, envíos de mercadería y contabilidad. El fin que tiene este sistema ERP es facilitar los procesos de atención al cliente y ventas, esto no es exclusivamente para una empresa en particular, sino que funciona para todo tipo de empresas ya sea pequeña, mediada y grandes.

El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada. Un ejemplo claro lo tenemos en ONYX ERP, que además de ser un programa de gestión para PYMEs, está integrado con el programa de contabilidad ONYX FINANCIALS, con el programa de control de procesos de calidad ONYX CALIDAD, etc. Los datos se dan de alta sólo una vez y son consistentes, completos y comunes. (Aner, 2017)

4.3.1.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)

Contaminación en Arequipa

Contaminación de aire aumento 10% en Arequipa. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el límite permitido de carbono por metro cúbico de aire es de 50 microgramos. Arequipa registra parámetros de entre 150 y 160. Este nivel de contaminación

se incrementa en un 10 % cada año, a causa de la congestión vehicular producida por el incremento del parque automotor; un auto en zona de tráfico que se detiene y vuelve arrancar constantemente contamina entre 5 hasta 10 veces más que un automóvil en movimiento.

Esta disminución de la calidad del aire produce enfermedades al corazón y al pulmón. La fibrosis muscular es la más común. (Isasi, 2016)

Protección del Medio Ambiente

Como manifiesta Ampuero (2016), en el nuevo Plan de Desarrollo Metropolitano de la ciudad de Arequipa se regula el desarrollo urbano y crecimiento de la ciudad en una década. Una ventaja en este nuevo Plan es que se propone urbanizar 141 hectáreas de campiña en lugar de las 407 que se planteaba GR Arquitectos.

También indica que esta urbanización se producirá en terrenos agrícolas que dejaron de cultivarse o en hectáreas cercanas a vías metropolitanas como las avenidas Aviación (Cerro Colorado), Fernandini (Sachaca), entre otras. Se refiere que para 2020 se urbanizarán 58 hectáreas y a 2025 se hará en las 83 hectáreas restantes. En el nuevo PDM se indica que otras 291 hectáreas agrícolas cambiarán de uso para convertirse en zonas de ocupación recreacional, como parques o bosques. A cambio de integrar zonas de campiña al tejido urbano de vivienda y recreación, el PDM establece expandir el área agrícola en 480 hectáreas, en la zona de la Asociación Mutualista de Pequeños Agricultores de Cayma y Anexos (Ampaca). (Ampuero, 2016)

Revisiones técnicas y mantenimiento de vehículos

Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) aprobó un decreto supremo No. 025-2008-MTC acerca del reglamento nacional de inspecciones técnicas vehiculares. Este reglamento que creó el sistema nacional se encarga de certificar el buen funcionamiento y mantenimiento de vehículos, en el cual los propietarios de estos deben acatar con ciertas condiciones y requisitos técnicos para así garantizar la seguridad, tránsito y las condiciones ambientales saludables. Esta ley establecida por el ministerio de transportes debe ser aplicado en todo el País. (DePerú.com, 2017)

- Revisiones Técnicas y Mantenimiento de Vehículos.

4.3.2. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

De acuerdo al análisis MEFE, se observa que el peso ponderado resultante es de 2.56, esto quiere decir que el Sector Comercio Automotriz está aprovechando de manera positiva las oportunidades en dicho contexto, ya que está por encima del 2.5. Como por ejemplo un factor importante el cual se nota en la tabla, en cuanto a Oportunidades son los clúster existentes en Arequipa, por lo que resulta positivo para la empresa Auto accesorios Susy, sin embargo la empresa también tiene que enfrentar las posibles amenazas que puedan provenir del entorno, como por ejemplo el incremento del contrabando, ya que puede llegar a perjudicar de manera directa a empresas de dicho Sector.

Tabla N°3: Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)

Factores	Peso	Calificación	TCA
OPORTUNIDADES			
El avance de la tecnología impulsa al desarrollo de vehículos innovadores	0.07	2	0.14
Existencia de clúster del sector automotriz en Arequipa	0.10	4	0.40
Se mantiene La Tasa de Interés Referencial	0.09	3	0.27
La Inflación disminuirá a 2.0 para el 2018	0.08	3	0.24
Las nuevas tecnologías agilizan la distribución en el sector comercio automotriz	0.05	3	0.15
Revisiones Técnicas y mantenimiento de vehículos	0.05	3	0.15
Interés por adquisición de vehículos ecológicos a fin de no dañar el medio ambiente	0.04	2	0.08
	0.48		1.43
AMENAZAS			
Gran existencia de empresas dedicadas a la venta de Accesorios y Autopartes para vehículos	0.12	2	0.24
Incremento del Contrabando	0.11	2	0.22
Aumento de Informalidad	0.05	1	0.05
Variación del tipo de cambio	0.10	3	0.30
Incremento de la tasa de desempleo	0.05	3	0.15
Crecimiento del Sector Comercio Automotriz	0.09	3	0.27
	0.52		1.23
Total	1.00		2.66

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.3.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES PORTER

4.3.3.1. Poder de Negociación de los clientes

El poder negociación que tienen los clientes es mixto, ya que la empresa tiene dos tipos de clientes, es alta para los clientes que compran por mayor adquieren grandes volúmenes de productos y eso les da el poder de costear precios. Asimismo los compradores ya tienen conocimientos del tipo, característica y precios de los

accesorios, autopartes o repuestos que desean adquirir, ya que en su mayoría tiene negocios propios. Por otro lado es baja con clientes los que compran por menor ya sea uno o dos productos.

La información que manejan los clientes es muy importante, ya que en su mayoría tienen mayor poder de negociación, porque cuentan con un conocimiento del producto que buscan y desean adquirir. Es por eso que la atención a los clientes es eficaz y rápida, el cual logra fidelizar a los posibles clientes. Además la localización de la empresa ha ayudado a adquirir una ventaja, ya que alrededor del negocio se ubican varias empresas dedicadas al mismo rubro, lo cual ha creado un clúster comercial automotriz.

La empresa no hace uso de herramientas de comunicación con sus clientes, ya sea a través de herramientas tecnológicas, como son páginas webs, donde se muestre y detalle la información de la empresa, y además de los productos que comercializa, también herramientas físicas como son tarjetas personales del negocio, que ayuda a tener contacto directo con la gerente.

- Atención al cliente
- Publicidad y medios de comunicación
- Localización de la empresa
- Distribución del producto

4.3.3.2. Poder de negociación de los proveedores

El número de proveedores que existe en la venta de accesorios y autopartes para vehículos es alta, sin embargo el poder de negociación que tienen los proveedores con la empresa Auto accesorios Susy es baja, ya que las empresas mayoristas como ésta compran en volúmenes grandes el cual les resta poder a los proveedores ya que están en la facultad de realizar rebaja de precios, y es por esto que las empresa mayoristas tienen la potestad de elegir

con cual proveedor trabajar y ver la modalidad de pagos de la cancelación de los productos.

El contar con una cartera amplia de proveedores hace posible que la empresa cuente con una gran diversidad de productos que ofrecer a los clientes, ya sea en precios, calidad y modelos de accesorios y autopartes.

Los beneficios que recibe la empresa auto accesorios Susy, es poder acceder a una línea de crédito por parte de los proveedores, y esto ayuda a que la empresa pueda solicitar la cantidad de productos que más requiera para que así pueda realizar la distribución al por mayor y menor a los clientes que con frecuencia realizan una compra. Por otro lado los proveedores que en su mayoría son de Lima tienen preferencia con negocios que requieran gran volumen de productos y con mayor frecuencia de pedidos, vinculado a este concepto, tanto ellos como las empresas mayorista del rubro del sector comercio automotriz son beneficiados por lograr mayores ventas y la otra parte por adquirir dichos productos a precios menores en comparación a la competencia.

- Diversidad de productos
- Existencia de proveedores
- Capacidad de Stock de productos

Tabla N°4: Evaluación De Los Proveedores De La Empresa Auto Accesorios

Criterio	PROVEEDORES				
	Safari Group	Electronic Katherine D&R	Autopartes Navarro	Catusita S.A.	Rally S.A.C.
Tiempo	2	2	3	2	2
Plazo de Crédito	3	2	1	2	3
Calidad del Producto	3	2	2	2	3
Negociación	3	3	2	2	3
Diversidad de productos	3	3	2	3	3

BUENO	3
REGULAR	2
DEFICIENTE	1

Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la Tesis

4.3.3.3. Amenazas de los sustitutos

En el caso de la empresa Auto accesorios Susy, si se ha identificado productos sustitutos, los cuales son los alternativos, los adulterados y las reparaciones de algún repuesto, que posiblemente solo se haya dañado por la mala instalación o por un mal uso que se le haya dado. Pero con frecuencia los clientes optan por comprar uno nuevo debido que el precio es casi similar a la reparación.

Tanto productos alternativos como los de marca son igual de demandados ya que cumplen la misma función, más no tienen el mismo tiempo de duración.

4.3.3.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de los entrantes es alta para las empresas minoristas y baja para los mayoristas, ya que este tipo de negocio es atractivo puesto que el mercado de comercio automotriz cada vez crece más, debido al incremento del parque automotor. Por otro lado los precios de los productos que se comercializan se ven alterados por la gran cantidad de ofertantes que hay en el mercado, esto quiere decir los precios de dichos productos en el mercado bajarían por haber muchos negocios ofreciendo lo mismo, como son accesorios y autopartes para vehículos.

En cuanto a las barreras de entrada es alta, puesto que la empresa Auto accesorios Susy desde un inicio tuvo que contar con un alto capital por ser una distribuidora mayorista; en la actualidad ha ido captando más clientes y es por ese motivo que requiere cada vez mayores inversión para siempre contar con un stock de productos no solo para los clientes frecuentes sino que también para aquellos que visitan por primera el negocio. Es por esto que no hay gran número de amenaza de entrantes.

- Competitividad de precios

4.3.3.5. Rivalidad de los Competidores

La rivalidad de los competidores de la empresa Auto accesorios Susy es alta, dado que junto a sus competidores directos están buscando tener una posición sobresaliente en el mercado y esto con el objetivo de querer captar mayor número de clientes, un ejemplo de la competencia que existe en el mercado del comercio automotriz es alta rivalidad de precios.

Al mismo tiempo tiene una barrera de entrada media-alta, ya que los productos que se comercializan son estándares, y no hay diferencia en ellos porque la mayoría son adquiridos de los mismos proveedores. En cuanto a las barreras de salida, para la empresa sería

sencillo poder a salir del mercado ya que se podría traspasar el local con mercadería incluida, y no se perdería los activos invertidos.

Los competidores directos de la empresa son: Charapo Tuning, Ezap EIRL, Auto accesorios Elías y Autopartes Quispe, los cuales han alcanzado tener un nivel de ventas superior en comparación de la empresa Auto accesorios Susy, esto es debido a que su existencia en el mercado de comercio a superan los diez años, con ello han logrado fidelidad con gran cantidad de clientes, no solo de la ciudad de Arequipa, sino también en provincias, y otro punto importante son las alianzas estratégicas que han logrado tener con empresas mineras.

La gran mayoría de negocios dedicados a la distribución de accesorios y autopartes para vehículos en Miraflores, no cuenta con herramientas tecnológicas de pago, programas para agilizar las ventas, como software de inventarios, para tener conocimiento con cuanta mercadería cuenta la empresa.

Las empresas mayoristas de la venta accesorios y autopartes recurren al financiamiento de caja y bancos, para la compra de grandes volúmenes de mercadería.

- Capacidad Tecnológica
- Financiamiento de caja y bancos

Tabla N°5: Financiamiento de la Empresa Auto accesorios Susy y la Empresa Ezap EIRL.

Empresa EZAP EIRL.

Entidad financiera	Monto prestado	Tasa de interés	Plazo
BCP	S/. 50,975.03	17%	24 meses

Autoaccesorios Susy

Entidad financiera	Monto prestado	Tasa de interés	Plazo
Financiaría Confianza	S/. 10,000.00	35.14%	12 meses

Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la Tesis

Tabla N°6: Precios De Auto Accesorios Susy, Respecto A Sus Principales Competidores

	Autoaccesorios Susy		Accesorios Elias		Ezap Eirl	
Productos	P.por Mayor	P. por Menor	P. p. Mayor	P. por Menor	P. por Mayor	P. por Menor
Focos Narva	S/. 6.50	S/. 9.00	S/. 6.50	S/. 9.50	S/. 6.00	S/. 9.00
Medidor de Aire Safar	S/. 10.00	S/. 15.00	S/. 10.50	S/. 15.50	S/. 9.00	S/. 14.00
Medidor de Aire	S/. 6.00	S/. 10.00	S/. 6.50	S/. 10.00	S/. 5.50	S/. 9.50
Fundas de Asiento	S/. 85.00	S/. 110.00	S/. 90.00	S/. 130.00	S/. 90.00	S/. 115.00
Pisos de Jebe	S/. 36.00	S/. 50.00	S/. 38.00	S/. 53.00	S/. 35.00	S/. 49.00
Forro de Timon	S/. 24.00	S/. 35.00	S/. 26.00	S/. 37.00	S/. 24.00	S/. 36.00
Bujías w16	S/. 18.00	S/. 25.00	S/. 19.00	S/. 26.00	S/. 16.00	S/. 24.00
Relay	S/. 4.00	S/. 8.00	S/. 4.00	S/. 8.00	S/. 3.00	S/. 7.50
Perilla de timon	S/. 12.00	S/. 16.00	S/. 12.00	S/. 16.00	S/. 11.00	S/. 15.50
Cobertor para auto	S/. 85.00	S/. 110.00	S/. 90.00	S/. 113.00	S/. 83.00	S/. 100.00
Filtro de aire	S/. 6.50	S/. 9.00	S/. 7.00	S/. 9.00	S/. 6.50	S/. 9.00
Plumillas misumi	S/. 9.00	S/. 15.00	S/. 9.00	S/. 15.00	S/. 9.00	S/. 14.00
Portaplaca Neon	S/. 16.00	S/. 20.00	S/. 16.00	S/. 20.00	S/. 15.00	S/. 20.00
Tapa Radiador	S/. 12.50	S/. 15.00	S/. 13.00	S/. 15.00	S/. 12.00	S/. 15.00
Polarizados	S/. 7.50	S/. 10.00	S/. 8.00	S/. 10.50	S/. 7.00	S/. 9.50
Cinturon de seguridad	S/. 22.00	S/. 35.00	S/. 22.50	S/. 35.50	S/. 22.00	S/. 34.00
Nebliner AAA	S/. 60.00	S/. 70.00	S/. 62.00	S/. 72.00	S/. 55.00	S/. 68.00
Nebliner araña	S/. 25.00	S/. 35.00	S/. 28.00	S/. 38.00	S/. 25.00	S/. 35.00
Filtro Cónico	S/. 25.00	S/. 35.00	S/. 27.00	S/. 38.00	S/. 25.00	S/. 35.00
Bocina Corsa	S/. 27.00	S/. 35.00	S/. 28.00	S/. 36.00	S/. 25.00	S/. 35.00
Bocina Hella	S/. 50.00	S/. 60.00	S/. 50.00	S/. 60.00	S/. 48.00	S/. 58.00
Antenas	S/. 12.00	S/. 18.00	S/. 12.00	S/. 18.00	S/. 11.00	S/. 18.00
Sobre espejos	S/. 6.00	S/. 11.00	S/. 6.00	S/. 11.00	S/. 5.50	S/. 11.00
Foquitos LED	S/. 2.00	S/. 4.00	S/. 2.50	S/. 4.50	S/. 2.00	S/. 4.00
Rollo de Cable	S/. 40.00	S/. 55.00	S/. 40.00	S/. 55.00	S/. 40.50	S/. 58.00
Portacelular	S/. 13.00	S/. 22.00	S/. 13.50	S/. 22.50	S/. 13.50	S/. 23.00
Siliconas	S/. 11.00	S/. 15.00	S/. 11.50	S/. 15.50	S/. 10.00	S/. 14.00
Fusibles x 100	S/. 35.00	S/. 60.00	S/. 35.50	S/. 65.00	S/. 34.00	S/. 60.00
Refrigerantes	S/. 7.00	S/. 10.00	S/. 7.50	S/. 10.50	S/. 6.00	S/. 8.00
Ambientadores	S/. 13.00	S/. 23.00	S/. 13.00	S/. 23.00	S/. 13.50	S/. 24.00
Sockete	S/. 3.50	S/. 7.00	S/. 4.00	S/. 7.50	S/. 3.50	S/. 7.00
Portaplacas Metálicas	S/. 15.00	S/. 25.00	S/. 15.00	S/. 25.00	S/. 15.00	S/. 25.00
Cinta	S/. 3.00	S/. 4.00	S/. 4.00	S/. 5.00	S/. 3.00	S/. 4.00
Cinta Led 12 voltios	S/. 30.00	S/. 38.00	S/. 31.00	S/. 38.00	S/. 28.00	S/. 35.00
Cinta Led 24 voltios	S/. 35.00	S/. 45.00	S/. 36.00	S/. 45.00	S/. 35.00	S/. 45.00
Circulina	S/. 35.00	S/. 41.00	S/. 36.00	S/. 42.00	S/. 37.00	S/. 42.00

Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la tesis

4.3.4. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La Empresa Auto accesorios Susy ofrece una diversidad de Accesorios y Autopartes para Vehículos, en el cual existe variedad de calidad, y esto es debido al precio de cada producto que se oferta, ajustada a las necesidades de los clientes. Así mismo la empresa no tiene mucha experiencia en el mercado, es por ello que no cuenta con vendedores capacitados y especializados en conocimientos en el rubro de Comercio Automotriz, tampoco con canales de comunicación masivas, las cuales ayuden al posicionamiento de la marca.

Charapo Tunning, es una empresa que lleva más de 5 años en el mercado, el cual se ve reflejado en la amplia gama de productos automotrices con los que cuenta, por otro lado, ofrece un servicio extra que es, la instalación de los productos que vende. Pese a que no tiene un canal de comunicación masiva, ha logrado tener el reconocimiento de sus clientes por medio de la publicidad del boca a boca y trabajar con empresas de taxi, como son “Turismo Arequipa” y “Aló Taxi”.

La empresa Auto accesorios Elías, ofrece al igual que los competidores accesorios y autopartes para vehículos, sin embargo al ser una empresa mayorista tiene mayor competitividad de sus precios, ya que los productos que oferta son importados directamente por el gerente del negocio, en este sentido logra tener mayor poder de negociación con los clientes.

Las últimas dos, que son EZAP E.I.R.L. y Autopartes Quispe, son empresas con más de 12 años en el mercado, las cuales han logrado posicionarse en la mente de sus consumidores, además han logrado captar clientes de diferentes empresas mineras, de las cuales sus mayores ventas son realizadas por la mineras cercanas a la ciudad de Arequipa, una de ellas es la minera Cerro Verde. Por otra parte cuenta con un personal permanente, es por ello que estas empresas han logrado capacitarlos y lograr que adquieran conocimientos especializados en lo que refiere a un automóvil.

Tabla N°7: Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

FCE	Peso Absoluto	Autoaccesorios Susy		Charapo Tunning		Autoaccesorios Elías		EZAP EIRL		Autopartes Quispe	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Diversidad de productos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Financiamiento de caja y bancos	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Distribución del producto	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Atención al cliente	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Localización de la empresa	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
Capacidad Tecnológica	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Capacidad de Stock de productos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Existencia de proveedores	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Publicidad y medios de comunicación	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
TOTAL	1.00		2.66		2.61		3.40		3.53		3.09

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

La calificación total obtenida de la empresa Auto accesorios Susy es de 2.66, lo cual lo posiciona en un nivel medio en relación a sus competidores directos, el cual nos indica que hay aspectos se deben mejorar como por ejemplo la capacidad tecnológica, la distribución de productos y la atención al cliente, ya que los vendedores carecen de conocimientos para la instalación de repuestos como son los focos que es el producto más demandado por los clientes, y esto es debido a que no cuentan con personal capacitado previamente.

4.3.5. MATRIZ DE PERFIL REFERENCIAL (MPR)

Para la realización de la Matriz de Perfil Referencial, se tomó en cuenta empresas distribuidoras al por mayor de accesorios y autopartes para vehículos, pero mejor posicionadas en el mercado nacional. Dichas empresas cuentan con un poder adquisitivo alto, ya que el capital que deben invertir es bastante elevado, de esta manera han logrado ser importadores de significativos volúmenes de productos de China, por consiguiente cuenta con una amplia cartera de productos, de diferente calidad y precio.

Tabla N°8: Matriz de Perfil Referencial (MPR)

FCE	Peso Absoluto	Auto accesorios Susy		Safari S.A.C.		Electronic Katherine D&R	
		Calificación	TCA	Calificación	TCA	Calificación	TCA
Diversidad de productos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Competitividad de precios	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
Financiamiento de caja y bancos	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Distribución del producto	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Atención al cliente	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
Ubicación de la empresa	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
Capacidad Tecnológica	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15
Capacidad de Stock de productos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Cartera de proveedores	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Publicidad y medios de comunicación	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14
							0.00
TOTAL	1.00		2.56		3.83		3.36

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

La empresa Auto accesorios Susy al ser una empresa con poco tiempo en el mercado obtuvo un puntaje de 2.56, lo cual hace que aún no pueda compararse con las dos empresas referentes, ya que ellas tienen más de 20 años aproximadamente realizando distribuciones e importaciones que vienen directamente de china.

4.4. Evaluación Interna

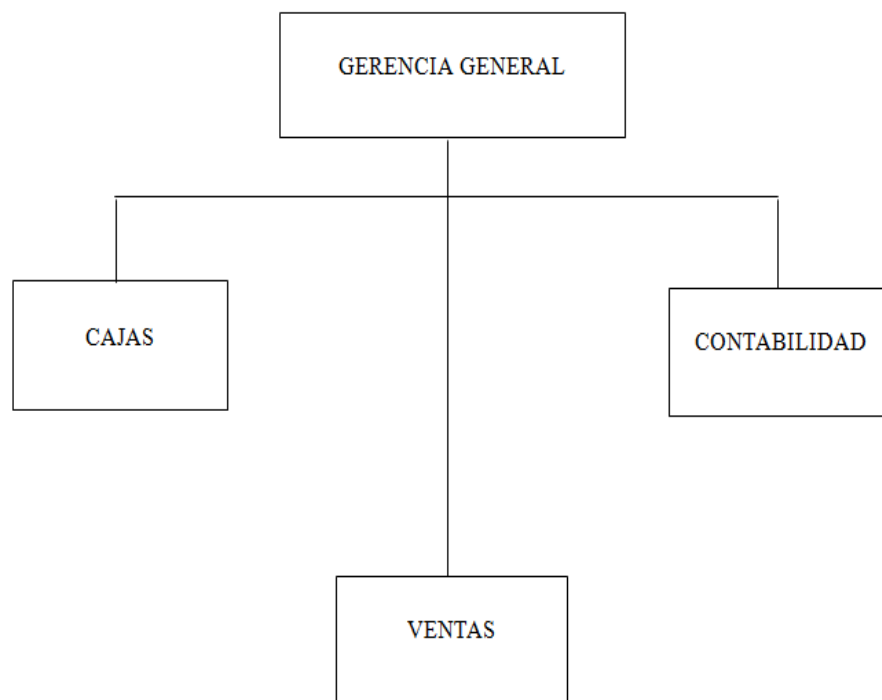
4.4.1. Evaluación Interna AMOFHIT

En Arequipa cada año se ha incrementado más los negocios dedicados a la venta de repuestos, autopartes y accesorios para el sector automotriz; esto es debido a la gran cantidad de vehículos que forman parte del parque automotor. Es por eso que la empresa

auto accesorios Susy, requiere un análisis interno para conocer sus fortalezas y así poder incrementarlas, además, también se debe conocer sus debilidades para disminuirlas y poder lidiar frente a un mercado que cada vez es muy amplio y cambiante.

- **Administración y Gerencia**

Figura N°8: Organigrama



Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la Tesis

La representante legal de la empresa es la Sra. Susana Cáceres Alejo, quien es la persona que invirtió capital para la apertura del negocio, por otro lado para dar inicio a sus actividades comerciales la empresa tuvo que solicitar una licencia de funcionamiento en la Municipalidad del distrito de Miraflores, Arequipa. Este trámite permitió realizar operaciones bajos los criterios de la misión, visión, valores y código de ética.

Las principales funciones del gerente se detallan a continuación:

- Encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de las operaciones comerciales
- Reunirse con los proveedores cada cierto tiempo para saber las novedades y ofertas del mercado.
- Realiza cotizaciones a los distintos proveedores del mercado
- Controla los pagos efectuados al personal de la empresa.
- Realizar los pedidos a proveedores que en su mayoría se encuentra en Lima.
- Prever el stock requerido por los clientes (mayoristas y minoristas)
- Recibe y verifica los productos entrantes teniendo como referencia la Guía de Remisión.
- Lleva el control de caja chica
- Llena formatos de órdenes de compra de los productos que se va necesitar para la venta.
- Realiza pagos de transporte por el envío de la mercadería requerida.

Funciones generales de la empresa

- Presentar informes diarios sobre actividades y tareas realizadas en la organización.
- Contar con un archivo (fotos y descripciones) de su cartera de productos.
- Conocer la cartera de productos y su información básica.
- Contar con una lista de proveedores para negociar precios.

La empresa Auto accesorios Susy, desarrolla actividades formales, por lo que emite facturas y boletas al momento de cerrar una venta, previamente consultando al cliente que tipo de comprobante desea recibir.

La empresa cuenta con cuatro trabajadores, que son: la gerente general, una contadora, una cajera y un vendedor, siendo los últimos quienes tienen mayor contacto con el público, es por esto que es necesario que los colaboradores sean personas capacitadas y logren brindar una buena atención con un trato amable y estén a la disposición de disolver cualquier duda que los clientes tengan a la hora de realizar una compra. Por otro lado, la empresa cuenta con un área de contabilidad en donde se manejan eficientemente los registros contables de la empresa, y esas actividades son llevadas a cabo por una contadora con conocimientos financieros, la cual no se encuentra en planilla.

Tabla N°9: Distribución del Personal

Área	Cargo	Cantidad
Gerencia General	Gerente General	1
Contabilidad	Contadora	1
Caja	Cajera	1
Ventas	Vendedor	1

Fuente: Propia

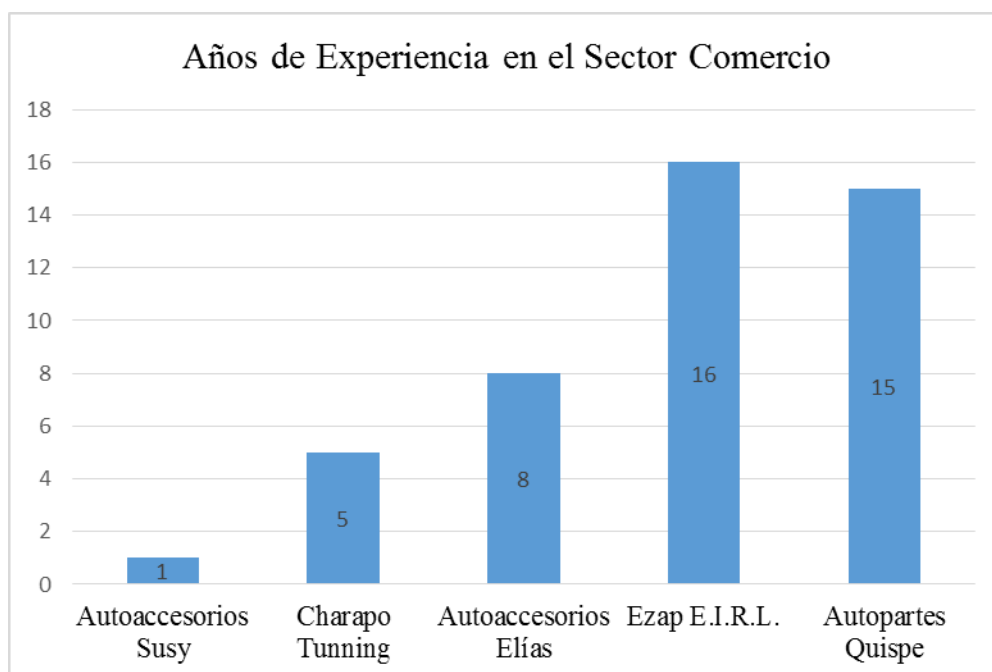
Elaboración: Autoras de la Tesis

Auto accesorios Susy, al ser una empresa que lleva poco tiempo en el mercado como son menos de 2 años, no cuenta con una organización sólida, ni con un plan estratégico, que ayude a la empresa a tener una buena planificación y control de las actividades que sta realice.

- Poca experiencia en el mercado (D)

Tabla N°10: Competidores y su tiempo en el Mercado

Empresas	Años en el Mercado
Auto accesorios Susy	1
Charapo Tunning	5
Auto accesorios Elías	8
Ezap E.I.R.L.	16
Autopartes Quispe	15



Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la Tesis

- **Marketing y Ventas**

Auto accesorios Susy cuenta con una diversidad en su cartera de productos, como son: neblineros, bujías, forros de timón, focos, bocina caracol, bocina platillo, fundas, rodajes, pastillas, faros, medidor de aire, porta placas, socket para focos, relay, tapa rayador, filtros cónicos, entre otros. Los productos que la empresa ofrece al mercado, fluctúan entre precios elevados y otros económicos, esto depende de la marca, calidad, y cantidad del producto.

- Cuenta con una amplia variedad de productos (F)

Para una buena exhibición de los productos que vende la empresa, es que debe ser expuesta en vitrinas, además de en el interior de la tienda. También en el almacén debe tener los productos de forma ordenada, para que al momento de ir a buscar un producto para la venta al cliente, sea una búsqueda sencilla y rápida.

La participación de mercado de la empresa Auto accesorios Susy es baja debido a que hay muchos competidores en la misma área, que ofrecen el mismo servicio que es la distribución de accesorios y autopartes para vehículos, por ende que llevan más años desarrollando dicha actividad.

- Bajo posicionamiento de la marca (D)

La organización de ventas está basada en la búsqueda de diferentes productos, de acuerdo a la necesidad que se ve reflejado en los clientes, en este proceso se realiza un contacto directo con los posibles proveedores quienes muestran y ofrecen su cartera de productos; por nuestro lado

se empieza a costear y se toma la decisión con quienes trabajar, y por último se realiza el pedido de los productos con mejores precios y novedades.

- Cuenta con una cartera de proveedores y línea de crédito (F)

La empresa inicia sus actividades buscando el apoyo de micro financieras como son: Compartamos, Caja Arequipa, Interbank y Scotiabank; siendo Compartamos quien financió con una tasa menor en comparación de las demás micro financieras, es por ello que el negocio de Auto accesorios empezó a trabajar con el capital que dicha prestó y se utilizó para la compra de mercaderías del negocio.

- Empresa con accesibilidad a créditos en caja y bancos (F)

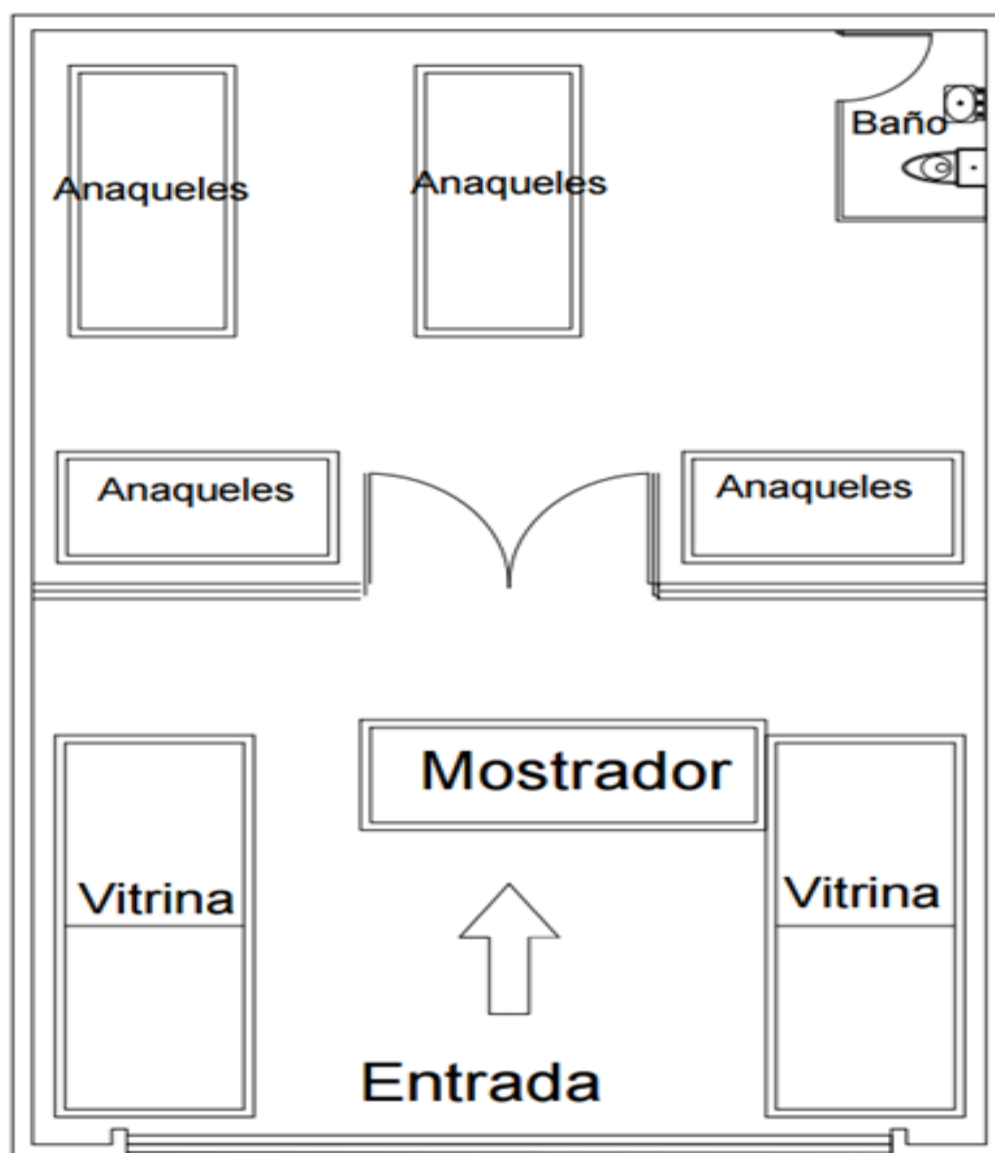
Auto accesorios Susy, no cuenta con un plan de marketing establecido, por lo que su publicidad es limitada, ya que solo cuenta con tarjetas personales del negocio que solamente se hicieron a inicios del año 2016, y el costo de 200 tarjetas fue de 80 soles, tampoco cuenta con otro tipo de carteles, banners, paneles. Todo ello perjudica a la empresa, y además su marca no se encuentra posicionada, ni reconocida en los clientes potenciales. Desde que el negocio apertura nunca se hizo ningún tipo de publicidad, como por ejemplo crear una página web y quizás alguna otra herramienta en redes sociales, para poder así llegar a más personas, ya que todo lo mencionado anteriormente ayudaría a tener una comunicación con los clientes, puedan tener acceso a ver la variedad y de forma detallada conocer las características de cada producto que ofrece la empresa.

La ubicación en el que se encuentra la empresa cuenta con gran accesibilidad vial, ya que le permite contar con diferentes negocios a su alrededor que se dediquen al mismo rubro, como talleres automotrices en donde se realiza el servicio de mantenimiento y reparación de vehículos y esto sería para este tipo de empresas una ventaja, ya que permite vender sus piezas de automóviles y luego tener la facilidad de ir a un taller de la zona para poder hacer la instalación de ese producto adquirido para el funcionamiento del vehículo.

El proceso de venta en la empresa es directa, ya que la entrega del producto es inmediato, ello consiste en que el vendedor tiene una comunicación cara a cara con el cliente, donde frecuentemente se suele dar inicio a la negociación de precios de los productos, y lo que se pretende es lograr que los clientes se sientan conforme con el precio del producto que desea comprar, esta acción se realiza con el fin de fidelizar a los compradores y hacer que ellos retornen en otro momento.

- Ubicación Estratégica de la empresa (F)

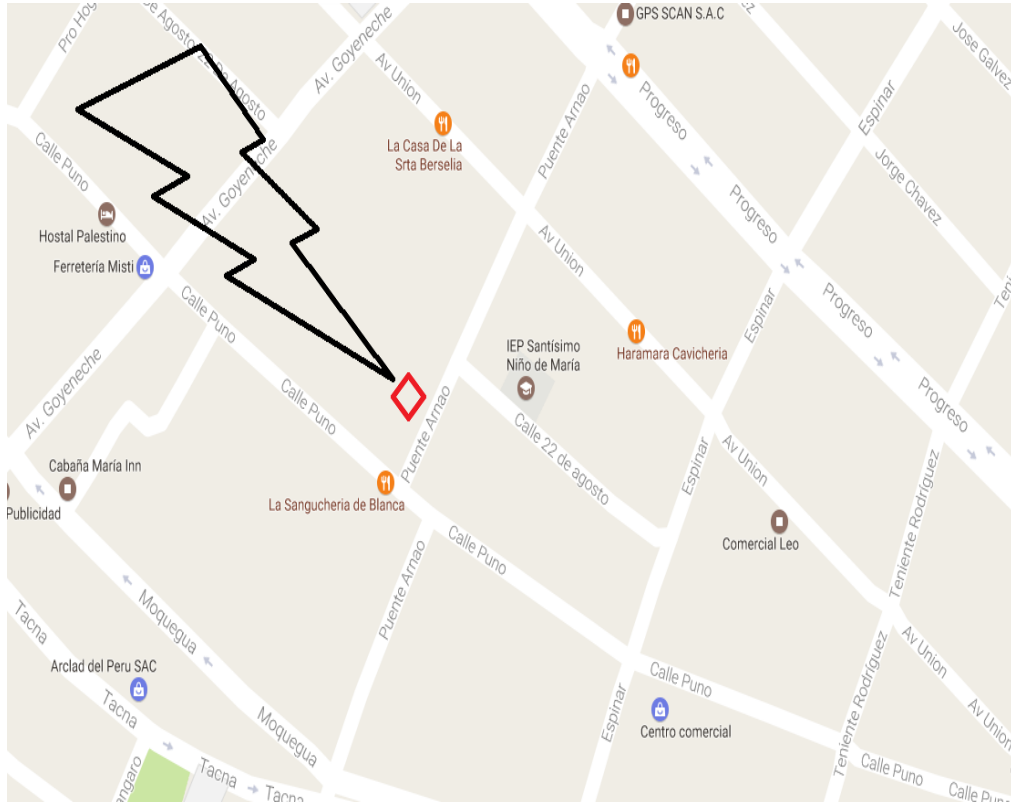
Figura N°9: Layout de la Empresa Auto accesorios Susy



Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la Tesis

Figura N°10: Ubicación Geográfica De La Empresa Auto Accesorios Susy



Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la Tesis

- **Operaciones, logística e Infraestructura**

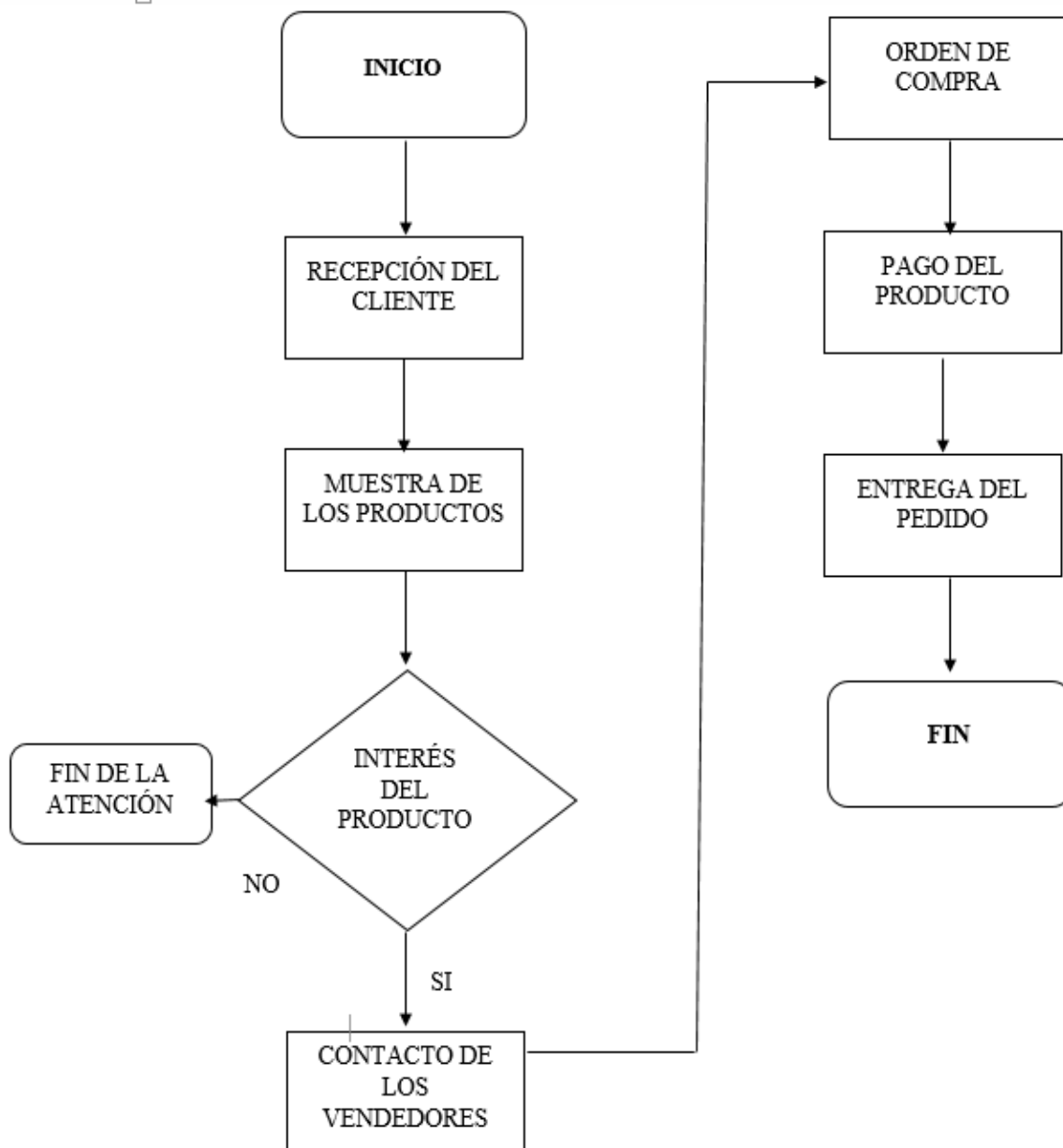
La empresa Auto accesorios Susy, no cuenta con un local propio, sino que por medio hay un contrato de alquiler, pagando mensualmente un monto de 1000 nuevos soles, el cual incluye el pago de los servicios básicos, como son el agua y la luz. Por lo tanto, al ser una empresa que vende productos al por mayor, necesita tener siempre productos en stock, es por ello que además cuenta con un almacén alquilado, el cual mensualmente tiene un costo de 200 nuevos soles, que se ubica muy cerca a la empresa en donde se desarrolla las actividades comerciales.

Flujo de operaciones

El flujo de operaciones se inicia con la recepción del cliente a la empresa, luego se muestra la cartera de productos en donde se detalla precios, marcas, y variedad de modelos que tiene el producto, si existe algún interés por algunos de los productos que la empresa tiene, se realiza el contacto con el vendedor que se encuentra en ese horario, caso contrario el cliente se retira de la tienda, y ahí culminaría el proceso.

Una vez que el cliente haya tomado la decisión de adquirir el producto solicita al vendedor que lo atendió una orden de compra, para poder apersonarse a caja y cancelar éste. Por último el cliente debe acercarse hacia el vendedor, para que le hagan entrega del producto solicitado, es esta última acción que hace que el proceso finalice.

Figura N°11: Flujograma de la empresa Auto accesorios Susy



Fuente: Flujo de Operaciones
Elaboración: Autoras de la tesis

- **Finanzas**

Resumen del Estado Situacional Financiero

Hasta Diciembre del 2016, se cerró el año contable en la empresa Auto accesorios Susy con los siguientes resultados, los activos totales ascendieron a 108,667 nuevos soles, de los cuales el 82% representa el activo corriente con 88,899 nuevos soles, y el resto de los activos no corrientes corresponden a 19,768 nuevos soles. Tiene deudas por pagar a proveedores comerciales los cuales representan el 57% del total pasivo y patrimonio; Auto accesorios Susy empezó a trabajar con un capital de 18,000 nuevos soles; Por otro lado la empresa para iniciar sus actividades comerciales tuvo que buscar el apoyo de micro financieras y bancos, para así adquirir los productos necesarios para su distribución. En la siguiente tabla se señala lo mencionado.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	
(DEL 01/01/2016 AL 31/12/2016)	
(EXPRESADO EN SOLES)	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	27319.00
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TEF	15700.00
MERCADERIAS	45880.00
<u>TOTAL ACTIVO CTE</u>	<u>88899.00</u>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>	
INMUEBLE MAQUI. Y EQUIPO	9500.00
DEPRECIAC. Y AMORT ACUMULADA	1050.00
ACTIVO DIFERIDO	3563.00
OTRAS CUENTAS DEL ACTIVO	5655.00
<u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u>	<u>19768.00</u>
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>108667.00</u>
<u>PASIVO</u>	
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	
TRIBUTOS, CONT Y APORTES POR PAGAR	154.00
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERC	19505.00
<u>TOTAL PASIVO CTE</u>	<u>19659.00</u>
<u>PASIVO NO CTE</u>	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	41949.00
<u>TOTAL PASIVO NO CTE</u>	<u>41949.00</u>
<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>61608.00</u>
<u>PATRIMONIO</u>	
CAPITAL	18000.00
RESULTADOS ACUMULADOS	1850.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	27209.00
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	<u>47059.00</u>
<u>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>108667.00</u>

Resumen del Estado de Resultados

En el Estado de Resultados de la empresa Auto accesorios Susy se obtuvo directamente del área contabilidad es así que se declaró 27 209 soles como utilidad antes de impuesto en el año 2016, tal como se muestra en la tabla:

ESTADO DE RESULTADOS Al 31 de diciembre del 2016 (Expresado en Soles)

Ventas Netas	215950.00
Descuentos concedidos	0.00
UTILIDAD BRUTA	215950.00
Costo de Ventas	172760.00
MARGEN COMERCIAL	43190.00
Servicios prestadospor Terceros	13350.00
VALOR AGREGADO	29840.00
Carga de Personal	0.00
EXCEDENTE BRUTO DE EXPLOTACIOI	29840.00
Cargas Diversas de Gestión	1244.00
Provisiones del Ejercicio	950.00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	27646.00
Gastos financieros	437.00
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	27209.00
Perdidas tributarias	0.00
Participacion a los trabajadores	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	27209.00
Impuesto a la Renta	4897.62
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	22311.38

Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la Tesis

- **Recursos Humanos**

En el área de recursos humanos de la empresa Auto accesorios Susy, el perfil del vendedor tiene conocimientos de todo tipo de productos que involucre a un vehículo, también un buen desenvolvimiento al momento de atender a los clientes, saber explicarles de manera sencilla posibles

dudas que puedan tener. Por otro lado los vendedores no tienen conocimiento de cómo hacer instalaciones de los componentes que adquieren los clientes cuando necesitan arreglar o decorar los automóviles. De igual manera la persona encargada del área de caja, realiza de forma adecuada y rápida las emisiones de facturas y boletas, según el requerimiento del cliente, estos comprobantes de pago no deben tener un mínimo de errores, para evitar la incomodidad del cliente al solicitar nuevamente sus datos. Al término de la jornada la cajera cuadra los ingresos y egresos de las ventas realizadas durante el día.

Actualmente, la empresa no ha formulado un documento donde se indique el perfil adecuado para contratar al personal en las diferentes áreas, ya que esto es un criterio únicamente de la gerente.

- No cuenta con un perfil establecido para los trabajadores (D)

Luego de haber contratado a las personas que van a trabajar en la empresa, no se realiza ninguna inducción y capacitación que sería paso necesario para que tengan un conocimiento previo de las funciones que van a desempeñar una vez que este laborando en el área designada. Todo lo mencionado anteriormente ayudará a que el trabajador se involucre de forma rápida a las actividades que deba realizar en la empresa.

- Falta de capacitaciones del personal (D)

Por otro lado los trabajadores de la competencia y de la empresa Auto accesorios Susy realizan funciones iguales, que es la de ofrecer un servicio inmediato a través la venta de sus productos, lo cual implica que frecuentemente los

clientes soliciten la instalación de los mismos. La empresa debería de ofrecer algún tipo de incentivo que ayude a que el personal se sienta motivado, y con esto se comprometan a lograr el objetivo principal que es la de incrementar sus ganancias diarias. Esto se verá reflejado en el número de productos que la empresa venda, ver el retorno de los clientes, y así lograr tener una cartera mayor de ellos en comparación de la competencia.

- No hay incentivos para los vendedores (D)

El nivel de remuneración hacia los vendedores equivale al sueldo mínimo sin beneficios el cual es de 850 nuevos soles, que es menor al sueldo promedio que perciben los demás trabajadores que laboran en negocios de la competencia, como por ejemplo algunos negocios cercanos son Elliben, Nueva Era, Ezap, Charapo Tunning, entre otros. La empresa Auto accesorios Susy tiene a su cargo cuatro trabajadores que son: la Gerente General, una contadora, un vendedor y una cajera que no tienen contratos laborales.

- Cuenta con trabajadores sin contratos laborales (D)

El nivel de rotación de los empleados en este tipo de empresas es relativamente baja, ya que se sabe que en negocios aledaños hay trabajadores con más de 5 años laborando, y esto se debe porque el gerente logra que ellos se sientan motivados con su entorno, además deben buscar los mismos intereses para que así se involucren con las tareas de la empresa, y así puedan lograr un nivel de ventas

que ayude al crecimiento de la empresa, recibiendo más ingresos y con ello logre ser una empresa rentable y sostenible en el tiempo.

- **Sistema de Información y comunicaciones**

La comunicación que tiene la empresa Auto accesorios Susy con sus proveedores es con el uso de un correo electrónico donde ellos hacen llegar las facturaciones de los productos que se solicitaron previamente, también el uso del teléfono para negociar cotizaciones cuando se requiere gran volumen de mercadería.

En cuanto a mayor uso de la tecnología, la empresa no tiene una página web en donde pueda mostrar los productos con los que cuenta, lo cual hace que no pueda llegar a muchos más clientes, ya que si se contara con una, podría hacerse más conocido y dar a los clientes la facilidad de realizar pedidos a provincia sin necesidad de tener que apersonarse a la tienda, porque es en la página web donde se mostraría los detalles, características y precios de los productos que se tiene en stock.

Una de las ventajas que la empresa ha buscado tener en comparación a su competencia, es la implementación de un sistema de cobranza mediante el POS (Punto de venta), el cual ayuda a que los pagos sean seguros, rápidos, y así el cliente no tenga problemas al querer adquirir un producto al no tener dinero en efectivo.

- **Uso de Herramientas electrónicas de pago (F)**

Autoaccesorios Susy tampoco cuenta con una tecnología adecuada para llevar un control en su inventario como es un programa de software. Si no es la misma gerente quien está al pendiente de cuantos productos tiene en almacén, cuáles son los más demandados por el mercado y solo de guía del

conocimiento y la experiencia que tiene saber cada cuanto solicitar un pedido.

- No cuenta con un sistema para el control de inventarios (D)

- **Tecnología e Investigación y desarrollo**

La empresa Auto accesorios Susy no cuenta con área de investigación y desarrollo de productos ya que la función principal de este negocio es la de prestar servicios de venta, más no producir o fabricar algún tipo de producto, como son los repuestos, autopartes y accesorios.

4.4.2. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Después de haber realizado el análisis AMOFHIT, se recopilaron las siguientes fortalezas y debilidades, las cuales fueron vaciadas en la matriz MEFI y se obtuvieron lo siguiente:

Tabla N°11: Matriz Evaluación De Factores Internos (MEFI)

Factores	Peso	Calificación	TCA
FORTALEZAS			
Stock de productos	0.08	3	0.24
Empresa con accesibilidad a créditos en caja y bancos	0.10	4	0.40
Cuenta con una cartera de proveedores y línea de crédito	0.10	3	0.30
Cuenta con una variedad de accesorios y autopartes	0.10	3	0.30
Acceso a crédito mediante herramientas tecnológicas	0.05	4	0.20
Ubicación estratégica de la empresa	0.07	3	0.21
	0.50		1.65
DEBILIDADES			
No hay incentivos para los vendedores	0.08	1	0.08
Cuenta con trabajadores sin contratos laborales	0.06	1	0.06
No cuenta con un sistema de control de inventarios	0.10	1	0.10
Falta de capacitación del personal	0.07	1	0.07
Poca experiencia en el mercado	0.08	2	0.16
Bajo posicionamiento de la marca	0.06	2	0.12
No cuenta con un perfil establecido para los trabajadores	0.05	1	0.05
	0.50		0.64
Total	1.00		2.29

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Autoras de la tesis

En el proceso de la evaluación interna de la empresa Auto accesorios Susy, la cual se hizo a través del análisis AMOFHIT, con esta información se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Internos, donde cuenta con 13 factores determinantes de éxito, 6 fortalezas y 7 debilidades. Por lo tanto es necesario mejorar sus fortalezas para ser más competentes en el mercado de la siguiente manera: aumentar la variedad de accesorios y autopartes, así como el esfuerzo de tener siempre un stock de los mismos. Las siguientes debilidades deben ser analizadas y

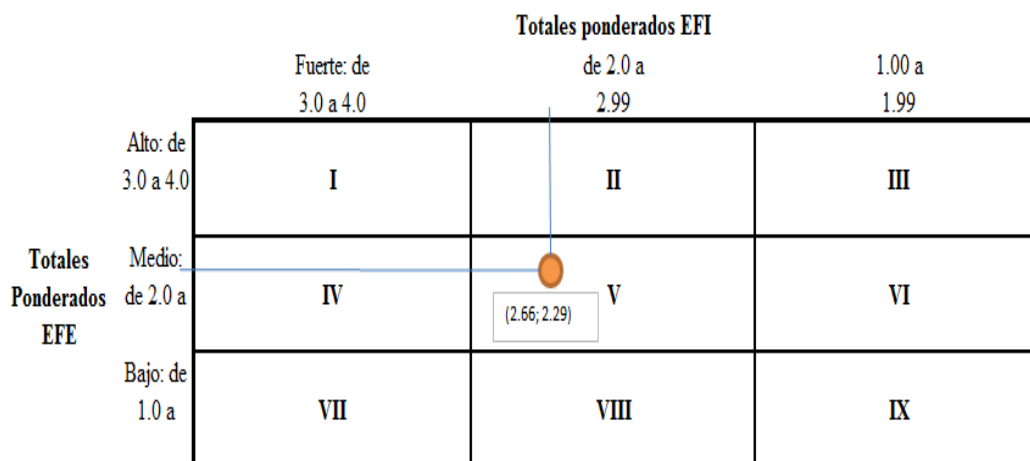
corregidas: Empresa con poca experiencia en el mercado, no cuenta con un sistema de control de inventarios, cuenta con trabajadores sin contratos laborales, la falta de capacitación del personal, no hay incentivos para los vendedores y tiene un bajo posicionamiento de la marca.

4.5. Desarrollo Matricial, Decisión y Elección de Estrategias

4.5.1. Matriz Interna-Externa (IE)

Como se muestra en la imagen, la matriz Interna- Externa resulta de los resultados obtenidos de la matrices MEFE y MEFI, el cual permite ubicar a la empresa en una posición estratégica interna de la división promedio en el cuadrante V, con los puntajes: (2.66; 2.29), el cual indica que las estrategias que se debe aplicar son: Penetración en el mercado y Desarrollo de productos.

Figura N°12: Matriz Interna- Externa (MIE)



Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA tiene cuatro posturas estratégicas, las cuales son: Conservador, Agresiva, Defensivo y Competitivo. La dirección del vector de la empresa Auto accesorios Susy se ubica en el cuadrante competitivo, lo cual indica alta fortaleza de la Industria y baja estabilidad del Entorno; por lo que se recomienda que la empresa desarrolle e implemente planes de marketing, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración en el mercado, alianzas estratégicas e integraciones verticales y horizontales para lograr un posicionamiento sobresaliente.

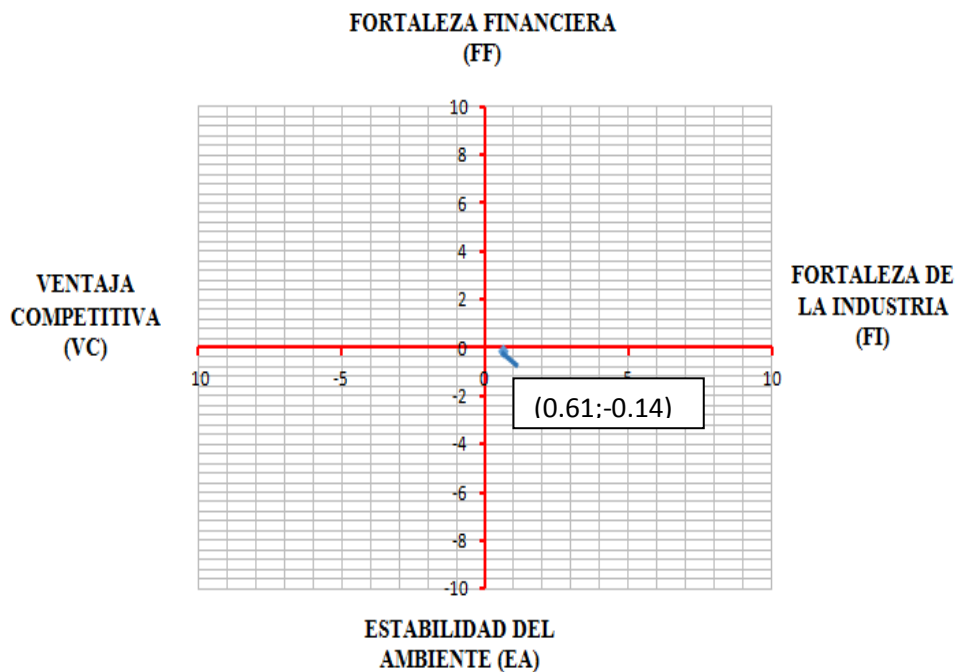
Tabla N°12: Matriz De La Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción (PEYEA)

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATOR	SUMATORIA
Rendimiento sobre la inversión	3	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	3	0.61	-0.14
Liquidez	3		
Capital de Trabajo	3		
Flujos de efectivo	2		
Facilidad para salir del mercado	3		
Riesgos implícitos del negocio	3		
PROMEDIO	2.9		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Potencial de Crecimiento	5		
Potencial de utilidades	5		
Estabilidad Financiera	3		
Conocimientos tecnológicos	2		
Aprovechamiento de recursos	3		
Intensidad de capital	4		
Facilidad para entrar en el mercado	4		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	4		
PROMEDIO	3.75		

VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-3
Ciclo de vida del producto	-3
Lealtad de los clientes	-2
Utilización de la capacidad competitiva	-5
Conocimientos tecnológicos	-3
Control sobre proveedores y distribuidores	-4
PROMEDIO	-3.14
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR
Cambios tecnológicos	-5
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-3
Escala de precios de productos competidores	-3
Barreras para entrar en el mercado	-3
Presión competitiva	-2
Elasticidad de la demanda	-3
PROMEDIO	-3.00

Fuente: (D'alessio,2013)

Elaboración: Autoras de le Tesis



4.5.3. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El análisis interno y externo ayudó a obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, después de ellos se debe plantear estrategias en donde permitan usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades y reducir las debilidades para afrontar las amenazas. Estas estrategias dividen en cuatro grupos: FO, DO, FA y DA. En la siguiente figura se observa las estrategias a desarrollar.

Figura N°13: Matriz De Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (FODA)

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
	<div>1 Stock de productos</div> <div>2 Empresa con accesibilidad a créditos en caja y bancos</div> <div>3 Cuenta con una cartera de proveedores y línea de crédito</div> <div>4 Cuenta con una variedad de accesorios y autopartes</div> <div>5 Acceso a crédito mediante herramientas tecnológicas</div> <div>6 Ubicación estratégica de la empresa</div>	<div>1 No hay incentivos para los vendedores</div> <div>2 Cuenta con trabajadores sin contratos laborales</div> <div>3 No cuenta con un sistema de control de inventarios</div> <div>4 Falta de capacitación del personal</div> <div>5 Poca experiencia en el mercado</div> <div>6 Bajo posicionamiento de la marca</div> <div>7 No cuenta con un perfil establecido para los trabajadores</div>
<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias DO</u>
<div>1 El avance de la tecnología impulsa al desarrollo de vehículos innovadores</div> <div>2 Existencia de clústers del sector automotriz en Arequipa</div> <div>3 Se mantiene La Tasa de Interés Referencial</div> <div>4 La Inflación disminuirá 2.0 para el 2018</div> <div>5 Las nuevas tecnologías agilizan la distribución en el sector comercio automotriz</div> <div>6 Revisiones Técnicas y mantenimiento de vehículos</div> <div>7 Interés por adquisición de vehículos ecológicos a fin de no dañar el medio ambiente</div>	<div>E1 Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)</div> <div>E2 Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)</div>	<div>E3 Desarrollar un manual de funciones para el personal de la empresa (D7;O1;D6)</div> <div>E4 Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)</div> <div>E5 Desarrollar un plan de capacitación para mejorar las habilidades en gestión de ventas del personal (D1;D4;D7;O2;O6)</div>
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategias FA</u>	<u>Estrategias DA</u>
<div>1 Gran existencia de empresas dedicadas a la venta de Accesorios y Autopartes para vehículos</div> <div>2 Incremento del Contrabando</div> <div>3 Aumento de Informalidad</div> <div>4 Variación del tipo de cambio</div> <div>5 Incremento de la tasa de desempleo</div> <div>6 Crecimiento del Sector Comercio Automotriz</div>	<div>E6 Desarrollar una campaña promocional anual que permitan atraer mayor número de clientes (A5;F2;F4)</div> <div>E7 Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)</div> <div>E8 Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y Extranjeros(F3;F4;A1;A2;A4)</div>	<div>E9 Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)</div> <div>E10 Desarrollar un plan de incentivos mediante bonos de productividad (D1;F5;D2;A5;A1)</div> <div>E11 Desarrollar contratos laborales que permitan dar seguridad al trabajador (D2;D4;A3)</div>

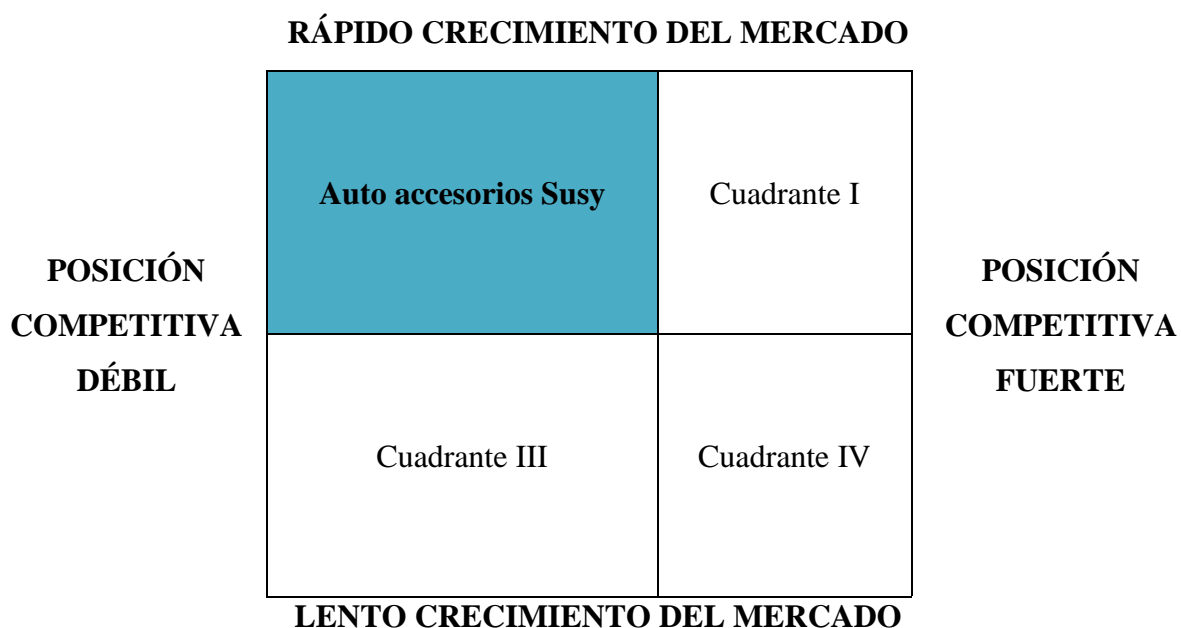
Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.4. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Las estrategias que se deben realizar tienen que guardar concordancia según el cuadrante de la matriz de la Gran Estrategia. En la siguiente figura la empresa Auto accesorios Susy se encuentra en el cuadrante II en donde tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, esto quiere decir que debe elaborar estrategias tales como: Desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos e integración horizontal.

Figura N°14: Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: (D'alessio, 2013)
Elaboración: Propia

4.5.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la siguiente matriz se observa todas las estrategias elaboradas anteriormente en la matriz FODA, PEYEA, y Gran Estrategia. De acuerdo a las repeticiones de cada una de ellas se van colocando las x, de las cuales en este caso las estrategias con 2, 3 y 4 repeticiones, pasaron a ser estrategias retenidas, y de 1 repetición, estrategias de contingencia.

Tabla N°13: Matriz de Decisión Estratégica

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
E1	Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)	X	X	X	X	4
E2	Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)	X	X	X	X	4
E3	Desarrollar un manual de funciones para el personal de la empresa (D7;O1;D6)	X				1
E4	Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)	X	X		X	3
E5	Desarrollar un plan de capacitación para mejorar las habilidades en gestión de ventas del personal (D1;D4;D7;O2;O6)	X				1
E6	Desarrollar una campaña promocional anual que permitan atraer mayor número de clientes (A5;F2;F4)	X	X	X		3
E7	Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)	X	X	X	X	4
E8	Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y Extranjeros(F3;F4;A1;A2;A4)	X	X	X	X	4
E9	Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)	X	X	X	X	4
E10	Desarrollar un plan de incentivos mediante bonos de productividad (D1;F5;D2;A5;A1)	X			X	2
E11	Desarrollar contratos laborales que permitan dar seguridad al trabajador (D2;D4;A3)	X				1

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.6. Matriz Cuantitativo del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Después de haber realizado la Matriz de Decisión Estratégica, se logró obtener las estrategias retenidas con mayor repetición para poder realizar el desarrollo de la MCPE, con el fin de saber el atractivo de cada una de ellas, y poder priorizar las que llevan puntajes mayores a 3.30. Por lo tanto la E10 pasó a ser una de contingencia, debido a que no guarda relación con las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

Tabla N°14: Matriz Cuantitativo del Planteamiento Estratégico

	Alternativas estratégicas																
	Peso	E1		E2		E4		E6		E7		E8		E9		E10	
Factores Externos		Calf.	TCA	Calf.	TCA	Calf.	TCA	Calf.	TCA	Calf.	TCA	Calf.	TCA	Calf.	TCA	Calf.	TCA
Oportunidades																	
El avance de la tecnología impulsa al desarrollo de vehículos innovadores	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07
Existencia de clústers del sector automotriz en Arequipa	0.10	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	1	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Se mantiene La Tasa de Interés Referencial	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09
La Inflación disminuirá 2.8 para el 2018	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08
Las nuevas tecnologías agilizan la distribución en el sector comercio automotriz	0.05	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Revisiones Técnicas y mantenimiento de vehículos	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Interés por adquisición de vehículos ecológicos a fin de no dañar el medio ambiente	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Amenazas					0								0		0		
Gran existencia de empresas dedicadas a la venta de Accesorios y Autopartes para vehículos	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Incremento del Contrabando	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11
Aumento de Informalidad	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Variación del tipo de cambio	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Incremento de la tasa de desempleo	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Crecimiento del Sector Comercio Automotriz	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
Factores Internos																	
Fortalezas																	
Stock de productos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Empresa con accesibilidad a créditos en caja y bancos	0.10	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1
Cuenta con una cartera de proveedores y línea de crédito	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1
Cuenta con una variedad de accesorios y autopartes	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Acceso a crédito mediante herramientas tecnológicas	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05
Ubicación estratégica de la empresa	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Debilidades											0		0		0		
No hay incentivos para los vendedores	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32
Cuenta con trabajadores sin contratos laborales	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
No cuenta con un sistema de control de inventarios	0.10	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Falta de capacitación del personal	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21
Poca experiencia en el mercado	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Bajo posicionamiento de la marca	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06
No cuenta con un perfil establecido para los trabajadores	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1
			4.42		4.44		3.86		3.39		3.93		4.34		3.63		3.14

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.7. Matriz de Rumelt (MR)

En la siguiente matriz se tomaron los siguientes criterios de evaluación: Consistencia, Consonancia, Ventaja y Factibilidad. Lo que obtuvo como resultado que una de ellas pasa a ser una estrategia de contingencia, puesto que no es una estrategia necesaria para lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

Tabla N°15: Matriz de Rumelt

N°	Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Desarrollar una campaña promocional anual que permitan atraer mayor número de clientes (A5;F2;F4)	Si	Si	Si	No	No
E7	Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y Extranjeros(F3;F4;A1;A2:A4)	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.5.8. Matriz de Ética

La siguiente matriz fue utilizada para verificar que las estrategias retenidas no estén en contra, ni violen los derechos, la justicia y el utilitarismo, bajo los criterios que se observan a continuación, planteadas por D'Alessio. (D'Alessio, 2008).

Tabla N°16: Matriz De Ética Auto Accesorios Susy

	E1			E2			E4			E7			E8			E9		
	Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)			Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)			Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)			Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)			Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y Extranjeros(F3;F4;A1;A2;A4)			Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)		
DERECHOS	P=PROMUEVE						N=NEUTRAL						V=VIOLA					
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad privada	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	X	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	
JUSTICIA	J=JUSTO						N=NEUTRO						I=INJUSTO					
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
UTILITARISMO	E=EXCELENTE						N=NEUTRO						P=PERJUDICIAL					
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Fuente: D'Alessio

Elaboración: Autoras de la tesis

4.5.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber planteado 11 estrategias en la matriz FODA, de las cuales todas ellas pasaron por una serie de matrices filtro, en donde se identificaron 6 Estrategias Retenidas, como son E1, E2, E4, E7, E8, E9 y 5 de Contingencia que son E3, E5, E11, E10, E6 como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N°17: Estrategias Retenidas y de Contingencia

N°	Estrategias Retenidas
E1	Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)
E2	Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)
E4	Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)
E7	Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)
E8	Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y Extranjeros(F3;F4;A1;A2:A4)
E9	Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)

N°	Estrategias de Contingencia
E3	Desarrollar un manual de funciones para el personal de la empresa (D7;O1;D6)
E5	Desarrollar un plan de capacitación para mejorar las habilidades en gestión de ventas del personal (D1;D4;D7;O2;O6)
E11	Desarrollar contratos laborales que permitan dar seguridad al trabajador (D2;D4;A3)
E10	Desarrollar un plan de incentivos mediante bonos de productividad (D1;F5;D2;A5;A1)
E6	Desarrollar una campaña promocional anual que permitan atraer mayor número de clientes (A5;F2;F4)

4.5.10. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Los intereses que la empresa Auto accesorios Susy desea alcanzar se ven reflejados en la siguiente tabla, a fin de tener claro que objetivos a largo plazo se quiere establecer. Los criterios para evaluar las estrategias en dicha matriz son: Vital, importante y periférico.

Tabla N°18: Matriz de Intereses Organizacionales

MATRIZ DE INTERESES DE LA INDUSTRIA				
		INTENSIDAD DEL INTERÉS		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incrementar el financiamiento con caja y bancos	X		
2	Incrementar la cartera de productos	X		
3	Aumentar la venta de productos que tienen mayor rotación	X		
4	Lograr mayor posicionamiento	X		
5	Innovación en la compra de nuevos productos		X	

Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Autoras de la tesis

Se observa que los intereses planteados para la empresa Auto accesorios Susy, son de vital importancia ya que sin ellos no lograría sobresalir respecto a su competencia y tampoco lograr sus objetivos planteados al inicio de la investigación.

4.5.11. Objetivos a Largo Plazo

Auto accesorios Susy, ha establecido objetivos a largo plazo que van alineados con la visión de la empresa, también tienen relación con los intereses de la organización. Ello ayuda a que la empresa sepa cuáles son sus prioridades, y a donde desea llegar en un periodo de cinco años.

N°	Objetivos de Largo Plazo
1	Para el 2023 distribuir el 50% de los productos con mayor rotación y con una marca patentada a nivel local
2	Para el 2022, generar nuevas alternativas de ingresos al 20% de las ventas mediante la integración vertical (Taller Automotriz)
3	Para el 2022 optimizar el control del 100% productos mediante la logística de inventarios
4	Para el 2022 lograr expandirnos a nuevos segmentos de mercado para incrementar en un 15% la participación del mercado en Arequipa
5	Creecer a una tasa de 30% anual en ventas al año 2022
6	Llegar a posicionar la marca en el Sector Comercio Automotriz en un 55% del Sur del Perú al 2025

4.5.12. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Es indispensable analizar la siguiente matriz, con el fin de que los objetivos de largo plazo de Auto accesorios Susy sean debidamente desarrollados, y puedan ser llevadas a cabo mediante las estrategias retenidas.

Tabla N°19: Matriz De Estrategias Versus Objetivos De Largo Plazo

	Matriz de Estrategias versus OLP Autoaccesorios Susy						
	Intereses Organizacionales	Para el 2023 distribuir el 50% de los productos con mayor rotación y con una marca patentada a nivel local	Para el 2022, generar nuevas alternativas de ingresos al 20% de las ventas mediante la integración vertical (Taller Automotriz)	Para el 2022 optimizar el control del 100% productos mediante la logistica de inventarios	Para el 2022 lograr expandirnos a nuevos segmentos de mercado para incrementar en un 15% la participación del mercado en Arequipa	Crecer a una tasa de 30% anual en ventas al año 2022	Llegar a posicionar la marca en el Sector Comercio Automotriz en un 55% del Sur del Perú al 2025
1	Incrementar el financiamiento con caja y bancos						
2	Incrementar la cartera de productos						
3	Aumentar la venta de productos que tienen mayor rotación						
4	Lograr mayor posicionamiento						
5	Innovación en la compra de nuevos productos						
Estrategias específicas							
E1	Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)	X			X	X	X
E2	Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)		X			X	X
E4	Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)	X		X			
E7	Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)		X		X	X	X
E8	Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y Extranjeros(F3;F4;A1;A2:A4)					X	X
E9	Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)	X				X	X

Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la tesis

Se observa en la matriz que los objetivos de largo plazo propuestos para la empresa Auto accesorios Susy, pueden ser alcanzados por la aplicación e interacción por más de una estrategia retenida.

4.6. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

En esta segunda etapa del proceso estratégico, se puntualizará de manera más concreta cuales son los puntos a seguir para lograr alcanzar la visión de la empresa Auto accesorios Susy y, que los objetivos de corto plazo guarden una estrecha relación con los objetivos de largo plazo. Por lo tanto es necesario que se asigne los recursos para el cumplimiento de los objetivos, ya que en un inicio se trabajará directamente con los objetivos de corto plazo, para alcanzar los OLP.

4.6.1. Objetivos a Corto Plazo

Por cada objetivo de largo plazo se fijaron al menos dos objetivos de corto plazo, así mismo se designaron los recursos para cada OCP, que permitirán ponerlos en marcha. En la siguiente tabla se observa en detalle toda la información mencionada.

4.6.1.1. Recursos Asignados a los objetivos Corto Plazo

En cuanto a lo establecido para cada objetivo de corto plazo se tomaron en cuenta, recursos tangibles, como Activos Financieros, intangible (Conocimientos adquiridos) y capital humano (Recursos Humanos).

Tabla N°20: Recursos Asignados A Los Objetivos De Corto Plazo

Objetivo de Largo Plazo		Objetivo de Corto Plazo		Recursos Asignados
(OLP1)	Para el 2023 distribuir el 50% de los productos con mayor rotación y con una marca patentada a nivel local	(OCP 1.1)	Conocer las normas y requisitos para lograr una correcta importación extranjera de Accesorios y Autopartes para Vehículos a partir de inicios del 2018.	Gerente General.
		(OCP 1.2)	Participar en una feria internacional anual para la conexión y selección de dos proveedores a partir del 2018.	Activos Financieros (Bolsa de viaje), Conocimientos acerca de accesorios y autopartes de vehículos.
		(OCP 1.3)	Disminuir el tiempo promedio de la distribución de Accesorios y Autopartes para Vehículos al por mayor a clientes minoristas de la Ciudad de Arequipa y provincias desde el año 2017.	Activos Financieros.
(OLP2)	Para el 2022, generar nuevas alternativas de ingresos al 20% de las ventas mediante la integración vertical (Taller Automotriz)	(OCP 2.1)	Incrementar las ventas en un 10% promoviendo el servicio de electricidad y mecánica para el año 2018.	Activos Financieros (compra de repuestos) y materiales.
		(OCP 2.2)	Aprovechar la importación de Repuestos, Accesorios y Autopartes para la venta en el taller a inicios del 2018.	Gerente general, Activos Financieros, Comunicación Interna, conocimientos acerca de mecánica y electricidad automotriz.
(OLP3)	Para el 2022 optimizar el control del 100% productos mediante la logística de inventarios	(OCP 3.1)	Implementación de un Software de gestión ERP para controlar operaciones de logística e inventarios para el 2018.	Tecnología para procesar los datos, activos financieros y recursos humanos. Recursos Humanos, conocimientos especializados en Programas de Software, comunicación interna.
(OLP4)	Para el 2022 lograr expandirnos a nuevos segmentos de mercado para incrementar en un 15% la participación del mercado en Arequipa	(OCP 4.1)	Establecer un plan de ventas para la visita a distintos establecimientos dedicados a la comercialización de accesorios y autopartes en algunas ciudades del sur, para ofrecer la cartera de productos que la empresa distribuye desde el año 2018.	Recursos Humanos (contratación de vendedores), comunicación interna y externa, conocimientos especializaciones en ventas.
		(OCP 4.2)	Incrementar en un 50% el financiamiento con caja y bancos para la implementación de productos en un nuevo negocio para el 2019.	Comunicación interna y externa.
		(OCP 4.3)	Anualmente establecer políticas de fidelización a nuevos clientes en lugares con mayor presencia de comercio automotriz mediante la apertura de una sucursal.	Activos Financieros (costos de inversión), tecnología y comunicación interna.
		(OCP 4.4)	Para el año 2018, crear políticas de incentivos para los vendedores que realicen trabajos de campo en las diferentes provincias del Sur.	Gerente General y asistente administrativo.
(OLP5)	Crecer a una tasa de 30% anual en ventas al año 2022	(OCP 5.1)	Establecer un sistema de cobranza eficiente para agilizar el retorno de dinero y este sea no mayor a 2 meses, desde el año 2018.	Tecnología, Recursos Humanos (costos del personal de cobranza), Comunicación Interna y Externa.
		(OCP 5.2)	Incrementar la cantidad de productos a través de la búsqueda de nuevos proveedores tanto nacionales y extranjeros en un plazo de un año.	Activos Financieros (compra de accesorios y autopartes), comunicación interna y externa, tecnología.
(OLP6)	Llegar a posicionar la marca en el Sector Comercio Automotriz en un 55% del Sur del Perú al 2025	(OCP 6.1)	Diseñar una página web para comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa a clientes potenciales para el 2018.	Conocimientos especializados en informática.
		(OCP 6.2)	Invertir en publicidad mediante letreros, carteles personales, banners con un diseño atractivo para vista de los clientes para el 2018.	Activos Financieros (compra de paneles, banners, y otros).
		(OCP 6.3)	Buscar medios de comunicación para Publicitar la Empresa y su Marca desde el 2018.	Activos Financieros (costos de anuncios publicitarios), tecnología y comunicación externa.
		(OCP 6.4)	Diseñar un catálogo donde se muestre la variedad de accesorios y autopartes con los que la empresa cuenta en el año 2019.	Activos Financieros (costos de los catálogos).

Fuente: (D'Alessio, 2013)

Elaboración: Autoras de la tesis

4.6.2. Políticas versus estrategias

Las políticas de toda organización deben estar alineadas a la misión, visión y valores, éstas ayudan a que una empresa sepa con claridad cuál es el camino que deban seguir para cumplir un fin común para todos los involucrados en la organización, además deben estar limitadas bajo los fundamentos de ética, legalidad y responsabilidad social.

Tabla N°21: Políticas versus Estrategias

Políticas / Estrategias	E1 Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)	E2 Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)	E4 Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)	E7 Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)	E8 Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y Extranjeros(F3;F4;A1;A2;A4)	E9 Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)
Rechazar todo producto defectuoso y que no cumpla con los estándares de calidad establecidos.	X		X	X	X	
Implementar puntos de control y supervisión durante la distribución de mercadería.	X		X	X	X	
Ordenar y comunicar las funciones y normas internas de Auto Accesorios Susy.				X	X	
Promover las competencias y el desarrollo laboral en los vendedores por medio de un plan de capacitaciones buscando la fidelización del cliente.		X	X	X	X	
Buscar financiamiento con cajas y bancos, con la finalidad de promover el desarrollo y rentabilidad de ambos.	X	X	X	X	X	X
Elaborar juicios en el proceso de búsqueda, captación y selección de clientes para incrementar el número de ventas	X			X	X	X
Crear una marca propia ante nuestros clientes, formando lazos de amistad y compromiso	X			X	X	X
Fijar un proceso de seguimiento y actualización permanente de la cartera de producto por parte de los agentes comerciales para asegurar la disponibilidad de éstos.	X	X	X	X	X	X
Negociar con los proveedores Nacionales y extranjeros de forma directa o indirecta.	X		X	X	X	

Fuente: (D'alessio, 2013)

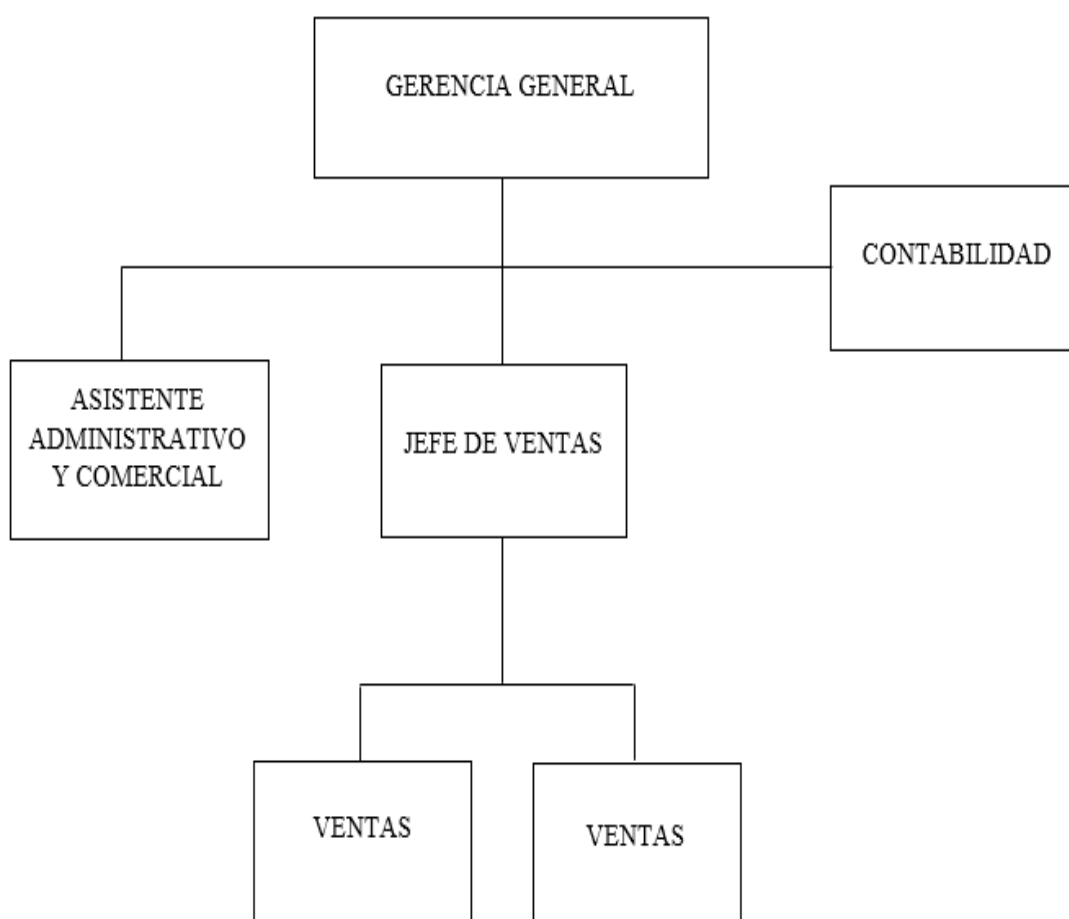
Elaboración: Propia

4.6.3. Estructura de la empresa

Para la adecuada implementación del plan estratégico propuesto, no solo es necesario haber planteado objetivos de corto plazo y cada uno de ellos con sus recursos respectivos; a fin de alcanzar los objetivos de largo plazo. Es por eso que es conveniente que la empresa Auto accesorios Susy realice una reestructuración organizacional interna para así lograr los objetivos que desde un inicio se planteó.

Por lo tanto se propone un Organigrama para la ejecución de las estrategias a fin de que haya mayor control y evaluación en cada una áreas.

Figura N°15: Propuesta de Estructura Organización Auto accesorios Susy



Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la tesis

4.6.4. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Los objetivos de la empresa no solo deben estar enfocados en obtener más activos y que esos generen ingresos económicos, es por ello que la Empresa Auto accesorios Susy vera la forma adecuada de encontrar un equilibrio social, ambiental y económico para beneficio de la sociedad, ya que de alguna manera las actividades que la organización realice traerán consecuencias en un futuro.

La Responsabilidad Social es una tarea que toda Organización debe realizar, y eso no solamente debe involucrar a la alta jerarquía de una empresa, sino también a aquellas personas que se encuentran en niveles inferiores.

Auto accesorios Susy no daña directamente al medio ambiente, ya que no es una empresa productora sino que más bien se dedica a la comercialización de productos finales que son accesorios o autopartes de vehículos, tiene como iniciativa fomentar el reciclaje de los empaques que en su mayoría son de materiales como plástico y cartón en los vienen empacados los productos. Por lo mencionado anteriormente la empresa está comprometida a colaborar con la preservación del medio ambiente.

4.6.5. Función de Recursos Humanos

Todos los involucrados en una organización deben estar comprometidos con las funciones que realizan en cada puesto en el que se encuentre, así mismo tener claro cuál es la visión de la empresa, para que el esfuerzo de todos se vea plasmado en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Todo esto será posible siempre y cuando el personal sea previamente capacitado antes de asignarlo a un área de trabajo, en donde haya un clima organizacional apropiado para que desarrollen

sus tareas de forma eficaz, ya que se considera al capital humano parte esencial en una organización.

Luego de plantear cambios en la estructura organizacional de Auto accesorios Susy y continuando con las recomendaciones de D'Alessio es necesario establecer competencias para cada puesto o área de trabajo, el cual necesitara distintas aptitudes, capacidades y conocimientos que ayudaran a un mejor desenvolvimiento del trabajador. Respecto a lo mencionado es indispensable que se monitoree el desempeño del personal mediante estrategias que motiven al personal a ser más productivos y conseguir que sus intereses sean iguales que los de la empresa.

4.6.6. La gestión del Cambio

Toda empresa en algún momento necesita realizar cambios internos para que la ayude a mejorar en aspectos como el lograr posicionamiento, la optimización de procesos logísticos y de inventarios; sin embargo no todo cambio siempre va tener éxito, ya que es ese el riesgo que se toma al querer probar cosas nuevas sin tener experiencia ni conocimientos en ello. Los involucrados dentro de la organización suelen adoptar un perfil rutinario en su área de trabajo, y ante un cambio en su entorno laboral se rehúsan y tienen miedo a experimentar cosas distintas, esta situación puede traer consecuencias negativas. Por esta razón el reto que el gerente debe enfrentar en este proceso es que ayude a cada empleado a adaptarse a los cambios propuestos para la mejora de la empresa.

Se propone algunas acciones y recomendaciones que ayude a la empresa Auto accesorio Susy a lograr con éxito una correcta gestión de cambio.

- Para generar nuevos ingresos se necesita un financiamiento en caja y bancos para la apertura de un taller mecánico.
- Para alcanzar posicionamiento en el mercado se propone la apertura de una nueva sucursal en zonas potenciales del comercio automotriz.
- Involucrar a los colaboradores en las decisiones que tome la organización, ya que son ellos quienes participaran directamente en los cambios a realizarse.
- Brindar una adecuada información a los trabajadores de los beneficios que traerá la implementación de una gestión de cambio.
- Formular un cambio completo para poder observar el éxito que se tendría al implementar dicha gestión en un corto y mediano plazo.

4.7. EVALUACIÓN Y CONTROL

4.7.1. El Tablero de Control Balanceado

En el siguiente tablero de control balanceado (Balance Scorecard) que se diseñó para la empresa comercial Auto accesorios Susy, se analizó los objetivos de corto y largo plazo, de igual manera sus procesos. En este sentido se se fijaron indicadores que sean medibles y puedan cumplir con las cuatro perspectivas que contiene el tablero, como son: Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera.

Para tal efecto, se designaron a personas encargadas del cumplimiento de cada objetivo corto plazo (OCP), de igual manera serán los responsables de fijar las metas, en un tiempo limitado y con un presupuesto aproximado que se necesitará para la ejecución de cada una de ellas.

4.7.1.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Organización

Esta perspectiva está orientada a dirigir de manera adecuada a los recursos humanos, ya que es son ellos una parte fundamentos de la organización.

Objetivos a Corto Plazo		Recursos	Indicador	Unidad de medida	Dimensión	Frecuencia	Meta	Tiempo
(OCP 2.2)	Aprovechar la importación de Repuestos, Accesorios y Autopartes para la venta en el taller a inicios del 2018.	Gerente general, Activos Financieros, Comunicación Interna, conocimientos acerca de mecánica y electricidad automotriz.	Rentabilidad	%	Aprendizaje	Anual	A partir del 2019: 100%	1 mes
(OCP 4.1)	Establecer un plan de ventas para la visita a distintos establecimientos dedicados a la comercialización de accesorios y autopartes en algunas ciudades del sur, para ofrecer la cartera de productos que la empresa distribuye desde el año 2018.	Recursos Humanos (contratación de vendedores), comunicación interna y externa, conocimientos especializaciones en ventas.	Número de clientes captados	#	Aprendizaje	Mensual	Desde el 2019	1 mes

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Autoras de la tesis

4.7.1.2. Perspectiva de los Procesos Internos

La finalidad de esta perspectiva es la mejora continua e implementación de procesos nuevos en un plan estratégico.

Objetivos a Corto Plazo		Recursos	Indicador	Unidad de medida	Dimensión	Frecuencia	Meta	Tiempo
(OCP 4.2)	Incrementar en un 50% el financiamiento con caja y bancos para la implementación de productos en un nuevo negocio para el 2019.	Comunicación interna y externa.	Rentabilidad	S/.	Proceso	Anual	A partir del 2019	1 mes
(OCP 5.2)	Incrementar la cantidad de productos a través de la búsqueda de nuevos proveedores tanto nacionales y extranjeros en un plazo de un año.	Activos Financieros (compra de accesorios y autopartes), comunicación interna y externa, tecnología.	Número de proveedores nacionales y extranjeros	#	Proceso	Anual	En el 2018: 100%	10 meses
(OCP 5.1)	Establecer un sistema de cobranza eficiente para agilizar el retorno de dinero y este sea no mayor a 2 meses, desde el año 2018.	Tecnología, Recursos Humanos (costos del personal de cobranza), Comunicación Interna y Externa.	Rentabilidad	S/.	Proceso	Anual	Desde el 2018: 70%	2 meses
(OCP 6.1)	Diseñar una página web para comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa a clientes potenciales para el 2018.	Conocimientos especializados en informática.	Calidad de la información brindada en la página web.	%	Proceso	Una vez	Para el 2018: 100%	1 mes

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Autoras de la tesis

4.7.1.3. Perspectiva de Cliente

Auto accesorios Susy se enfoca en alcanzar mayor número de clientes, asimismo brindar un servicio de atención al cliente de calidad, que busque en un corto plazo fidelizar a los clientes frecuentes y potenciales. Por otra parte busca que los clientes se sientan satisfechos con los productos que adquieren de la empresa ya sea por la calidad y precio de estos.

Objetivos a Corto Plazo		Recursos	Indicador	Unidad de medida	Dimensión	Frecuencia	Meta	Tiempo
(OCP 6.2)	Invertir en publicidad mediante letreros, carteles personales, banners con un diseño atractivo para vista de los clientes para el 2018.	Activos Financieros (compra de paneles, banners, y otros).	Número de nuevos clientes captados	#	Cientes	Anual	Para el 2018: 100%	1 mes
(OCP 6.3)	Buscar medios de comunicación para Publicitar la Empresa y su Marca desde el 2018.	Activos Financieros (costos de anuncios publicitarios), tecnología y comunicación externa.	Calidad percibida de nuestro producto.	%	Cientes	Semestral	Para el 2018: 50%	2 meses
(OCP 6.4)	Diseñar un catálogo donde se muestre la variedad de accesorios y autopartes con los que la empresa cuenta en el año 2019.	Activos Financieros (costos de los catálogos).	Calidad de servicio	%	Cientes	Anual	A finales del 2018	2 meses
(OCP 4.4)	Para el año 2018, crear políticas de incentivos para los vendedores que realicen trabajos de campo en las diferentes provincias del Sur.	Gerente General y asistente administrativo.	Número de políticas implementadas.	#	Cientes	Semestral	A mediados del 2018	4 meses
(OCP 1.3)	Disminuir el tiempo promedio de la distribución de Accesorios y Autopartes para Vehículos al por mayor a clientes minoristas de la Ciudad de Arequipa y provincias desde el año 2017.	Activos Financieros.	Tiempo de llegada de mercadería	#	Cientes	Anual	15%	1 mes

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Autoras de la tesis

4.7.1.4. Perspectiva Financiera

Uno de los fines fundamentales de la empresa es que el retorno de la inversión sea en un periodo corto, y además genere utilidades significativas que beneficien al crecimiento de la organización, asimismo la empresa sea rentable sostenible en el tiempo.

Objetivos a Corto Plazo		Recursos	Indicador	Unidad de medida	Dimensión	Frecuencia	Meta	Tiempo
(OCP 2.1)	Incrementar las ventas en un 10% promoviendo el servicio de electricidad y mecánica para el año 2018.	Activos Financieros (compra de repuestos) y materiales.	Calidad de servicio postventa.	%	Financiera	Anual	A partir del 2019: 100%	1 mes
(OCP 4.3)	Anualmente establecer políticas de fidelización a nuevos clientes en lugares con mayor presencia de comercio automotriz mediante la apertura de una sucursal.	Activos Financieros (costos de inversión), tecnología y comunicación interna.	Número de políticas establecidas.	#	Financiera	Anual	A partir del 2019: 100%	3 meses

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Autoras de la tesis

Figura N°16: Mapa Estratégico

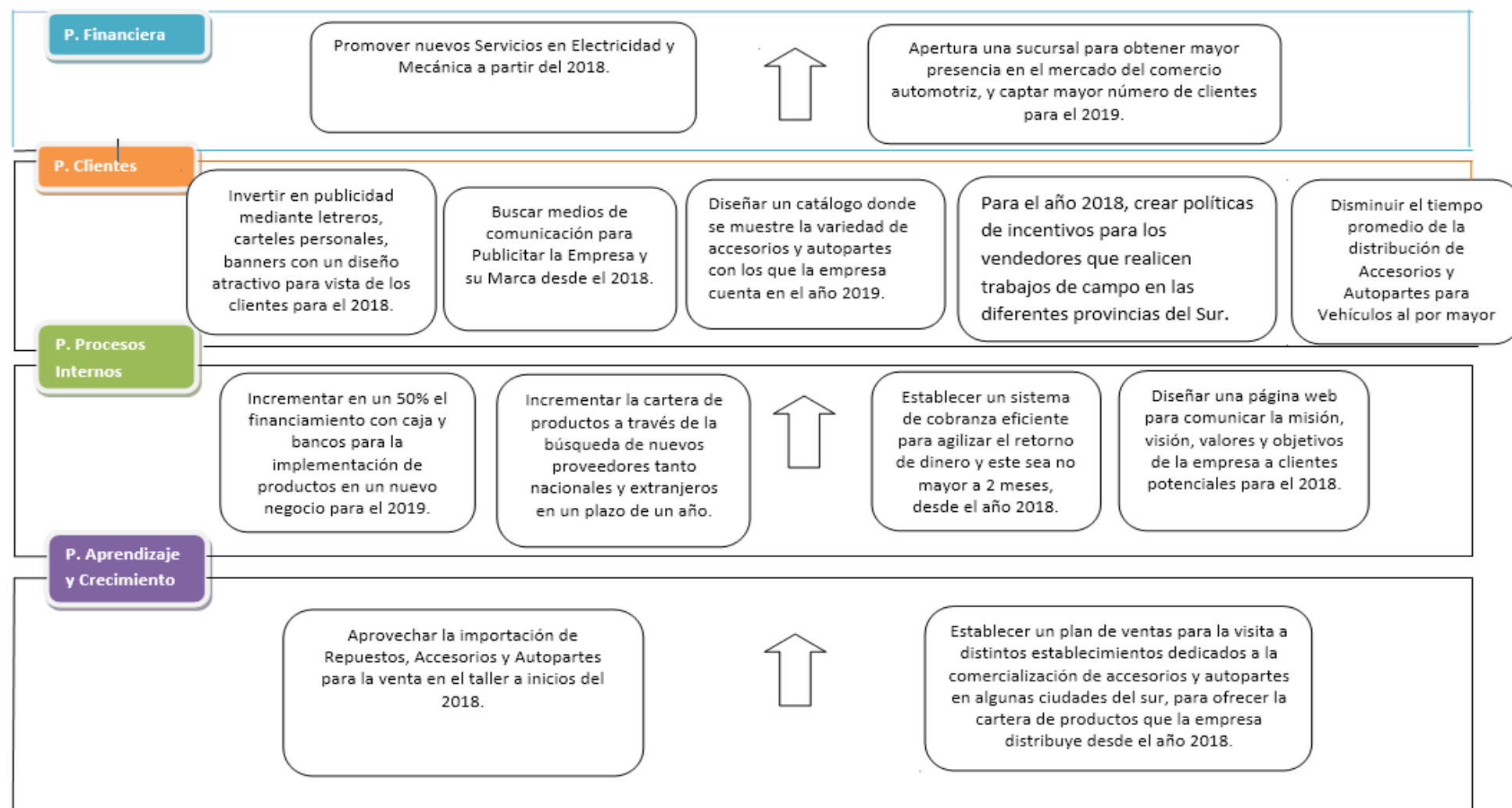


Tabla N°22: Tablero de Control Balanceado

Objetivos a Corto Plazo		Recursos	Indicador	Unidad de medida	Dimensión	Frecuencia	Meta	Tiempo
(OCP 2.2)	Aprovechar la importación de Repuestos, Accesorios y Autopartes para la venta en el taller a inicios del 2018.	Gerente general, Activos Financieros, Comunicación Interna, conocimientos acerca de mecánica y electricidad automotriz.	Rentabilidad	%	Aprendizaje	Anual	A partir del 2019: 100%	1 mes
(OCP 4.1)	Establecer un plan de ventas para la visita a distintos establecimientos dedicados a la comercialización de accesorios y autopartes en algunas ciudades del sur, para ofrecer la cartera de productos que la empresa distribuye desde el año 2018.	Recursos Humanos (contratación de vendedores), comunicación interna y externa, conocimientos especializaciones en ventas.	Número de clientes captados	#	Aprendizaje	Mensual	Desde el 2019	1 mes
(OCP 4.2)	Incrementar en un 50% el financiamiento con caja y bancos para la implementación de productos en un nuevo negocio para el 2019.	Comunicación interna y externa.	Rentabilidad	S/.	Proceso	Anual	A partir del 2019	1 mes
(OCP 5.2)	Incrementar la cantidad de productos a través de la búsqueda de nuevos proveedores tanto nacionales y extranjeros en un plazo de un año.	Activos Financieros (compra de accesorios y autopartes), comunicación interna y externa, tecnología.	Número de proveedores nacionales y extranjeros	#	Proceso	Anual	En el 2018: 100%	10 meses
(OCP 5.1)	Establecer un sistema de cobranza eficiente para agilizar el retorno de dinero y este sea no mayor a 2 meses, desde el año 2018.	Tecnología, Recursos Humanos (costos del personal de cobranza), Comunicación Interna y Externa.	Rentabilidad	S/.	Proceso	Anual	Desde el 2018: 70%	2 meses
(OCP 6.1)	Diseñar una página web para comunicar la misión, visión, valores y objetivos de la empresa a clientes potenciales para el 2018.	Conocimientos especializados en informática.	Calidad de la información brindada en la página web.	%	Proceso	Una vez	Para el 2018: 100%	1 mes
(OCP 6.2)	Invertir en publicidad mediante letreros, carteles personales, banners con un diseño atractivo para vista de los clientes para el 2018.	Activos Financieros (compra de paneles, banners, y otros).	Número de nuevos clientes captados	#	Clientes	Anual	Para el 2018: 100%	1 mes
(OCP 6.3)	Buscar medios de comunicación para Publicitar la Empresa y su Marca desde el 2018.	Activos Financieros (costos de anuncios publicitarios), tecnología y comunicación externa.	Calidad percibida de nuestro producto.	%	Clientes	Semestral	Para el 2018: 50%	2 meses
(OCP 6.4)	Diseñar un catálogo donde se muestre la variedad de accesorios y autopartes con los que la empresa cuenta en el año 2019.	Activos Financieros (costos de los catálogos).	Calidad de servicio	%	Clientes	Anual	A finales del 2018	2 meses
(OCP 4.4)	Para el año 2018, crear políticas de incentivos para los vendedores que realicen trabajos de campo en las diferentes provincias del Sur.	Gerente General y asistente administrativo.	Número de políticas implementadas.	#	Clientes	Semestral	A mediados del 2018	4 meses
(OCP 1.3)	Disminuir el tiempo promedio de la distribución de Accesorios y Autopartes para Vehículos al por mayor a clientes minoristas de la Ciudad de Arequipa y provincias desde el año 2017.	Activos Financieros.	Tiempo de llegada de mercadería	#	Clientes	Anual	15%	1 mes
(OCP 2.1)	Incrementar las ventas en un 10% promoviendo el servicio de electricidad y mecánica para el año 2018.	Activos Financieros (compra de repuestos) y materiales.	Calidad de servicio postventa.	%	Financiera	Anual	A partir del 2019: 100%	1 mes
(OCP 4.3)	Anualmente establecer políticas de fidelización a nuevos clientes en lugares con mayor presencia de comercio automotriz mediante la apertura de una sucursal.	Activos Financieros (costos de inversión), tecnología y comunicación interna.	Número de políticas establecidas.	#	Financiera	Anual	A partir del 2019: 100%	3 meses

Fuente: (D'alessio, 2013)

Elaboración: Propia

4.7.2. Actividades de implementación

Cód.	Estrategias retenidas	Actividades de implementación	Plazo
E1	Incentivar el desarrollo de la Importación de Accesorios y Autopartes para Vehículos, utilizando el apalancamiento financiero(F2;F4;O3)	Buscar información acerca de los requisitos para viajar a China	3 meses
		Conocer las normas y políticas acerca de la importación de productos de China	
		Asistir a una de las tres ferias en China	
E2	Promover la Implementación de un taller mecánico, mediante un estudio de inversión (F6;O6;O2)	Buscar un local cercano a la empresa	2 meses
		Implementar el local para la apertura de taller mecánico	
		Contratar al personal especializado en mecánica y electricidad	
E4	Implementar un Programa de Software para Inventarios (D3;O5)	Averiguar acerca de un buen software para el sistema de inventarios	1 mes y dos semanas
		Comprar un software	
		Capacitar al personal acerca del manejo del programa para el uso eficaz	
E7	Desarrollo de Nuevos Mercados, mediante la apertura de Sucursales en zonas potenciales para la venta de Accesorios y Autopartes para Vehículos(F2;F3;A1;A5)	Contratar personal para la venta de productos en provincias	5 meses
		Buscar un local con una ubicación estratégica	
		Implementar herramientas para la exhibición de productos (andamios, vitrinas, entre otros.)	
		Contratar personal para la atención al público	
E8	Establecer un Plan de Abastecimiento que permita la Selección, Control y Alianza con nuevos Proveedores Nacionales y	Buscar y negociar con proveedores nacionales y extranjeros	1 Año
		Realizar pedidos trimestralmente	
E9	Promover la marca mediante el uso de la herramienta del E-Marketing y publicidad (D5; D6;A1)	Buscar diseños para la creación de la página web	6 meses
		Analizar el tipo de información que tendrá la página web	
		Buscar una imprenta para realizar los banners, letreros, tarjetas personales y catálogos	
		Exhibir los letreros en lugares con mayor afluencia pública	

4.7.3. Cronograma

	Actividades	2017			2018												2019											
		Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
E1	Buscar información acerca de los requisitos para viajar a China																											
	Conocer las normas y políticas acerca de la importación de productos de China																											
	Asistir a una de las tres ferias en China																											
E2	Buscar un local cercano a la empresa																											
	Implementar el local para la apertura de taller mecánico																											
	Contratar al personal especializado en mecánica y electricidad																											
E4	Averiguar acerca de un buen software para el sistema de inventarios																											
	Comprar un software																											
	Capacitar al personal acerca del manejo del programa para el uso eficaz																											
E7	Contratar personal para la venta de productos en provincias																											
	Buscar un local con una ubicación estratégica																											
	Implementar herramientas para la exhibición de productos (andamios, vitrinas, entre otros.)																											
	Contratar personal para la atención al público																											
E8	Buscar y negociar con proveedores nacionales y extranjeros																											
	Realizar pedidos trimestralmente																											
E9	Buscar diseños para la creación de la página web																											
	Analizar el tipo de información que tendrá la página web																											
	Buscar una imprenta para realizar los banners, letreros, tarjetas personales y catálogos																											
	Exhibir los letreros en lugares con mayor afluencia pública																											

Fuente: Propia

Elaboración: Autoras de la tesis

4.7.4. Costos de implementación estratégicos

Estrategia 1					
Actividades	Recursos	Unidad	Cantidad	C.U	C.T
Buscar información acerca de los requisitos para viajar a China	Pasajes	Unidad	4	S/. 100.00	S/. 400.00
	Hotel	Días	7	S/. 50.00	S/. 350.00
	Transporte	Unidad	20	S/. 1.50	S/. 30.00
	Alimentación	Unidad	21	S/. 10.00	S/. 210.00
	Tramites	Unidad	5	S/. 0.20	S/. 1.00
	Total				S/. 991.00
Conocer las normas y políticas acerca de la importación de productos de China	Internet	Unidad	15	S/. 1.00	S/. 15.00
	Teléfono	Unidad	10	S/. 0.50	S/. 5.00
	Total				S/. 20.00
Asistir a una de las tres ferias en China	Pasaporte	Unidad	1	S/. 100.00	S/. 100.00
	Fotografías	Unidad	3	S/. 6.00	S/. 18.00
	Pasajes	Unidad	1	S/. 6,175.00	S/. 6,175.00
	Bolsa de viaje	Unidad	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
	Traductor	Unidad	1	S/. 1,500.00	S/. 1,500.00
	Total				S/. 10,293.00
Estrategia 2					
Buscar un local cercano a la empresa	Periodicos	Unidad	2	S/. 0.50	S/. 1.00
	Total				S/. 1.00
Implementar el local para la apertura de taller mecánico	Andamios	Unidad	2	S/. 100.00	S/. 200.00
	Vitrinas	Unidad	1	S/. 700.00	S/. 700.00
	Juego de llaves	Unidad	2	S/. 15.00	S/. 30.00
	Juego de dados	Unidad	2	S/. 80.00	S/. 160.00
	Total				S/. 1,090.00
Contratar al personal especializado en sistema eléctrico automotriz	Aviso en el periódico	Unidad	2	S/. 30.00	S/. 60.00
	Impresión	Unidad	2	S/. 0.30	S/. 0.60
	Uniformes		2	S/. 80.00	S/. 160.00
	Total				S/. 220.60
Estrategia 4					
Averiguar acerca de un buen software para el sistema de inventarios	Pasajes	Unidad	4	S/. 1.00	S/. 4.00
	Total				S/. 4.00
Comprar un software	Software	Unidad	1	S/. 2,270.00	S/. 2,270.00
	Total				S/. 2,270.00

Estrategia 7					
Contratar personal para la venta de productos en provincias	Periódico	Unidad	4	S/. 30.00	S/. 120.00
	Impresión	Unidad	2	S/. 0.30	S/. 0.60
	Total				S/. 120.60
Buscar un local con una ubicación estratégica	Periódico	Unidad	4	S/. 3.00	S/. 12.00
	Pasajes	Unidad	5	S/. 0.80	S/. 4.00
	Total				S/. 16.00
Implementar herramientas para la exhibición de productos (andamios, vitrinas, entre otros.)	Andamios	Unidad	4	S/. 400.00	S/. 1,600.00
	Uniformes	Unidad	1	S/. 1,200.00	S/. 1,200.00
	Bancos	Unidad	2	S/. 8.00	S/. 16.00
	Total				S/. 2,816.00
Contratar personal para la atención al público	Periódico	Unidad	1	S/. 15.00	S/. 15.00
	Impresión	Unidad	2	S/. 0.30	S/. 0.60
	Internet	Unidad	1	S/. 0.80	S/. 0.80
	Total				S/. 16.40
Estrategia 8					
Buscar y negociar con proveedores nacionales y extranjeros	Llamadas	Unidad	24	S/. 0.40	S/. 9.60
	Total				S/. 9.60
Realizar pedidos trimestralmente	Llamadas	Unidad	4	S/. 0.50	S/. 2.00
	Total				S/. 2.00
Estrategia 9					
Buscar diseños para la creación de la página web	Diseñador de pag web	Unidad	1	S/. 350.00	S/. 350.00
	Total				S/. 350.00
Analizar el tipo de información que tendrá la página web	Gerente	Unidad	1	S/. -	S/. -
	Total				S/. -
Buscar una imprenta para realizar los banners, letreros, tarjetas personales, volantes y catálogos	Imprenta	Unidad	2	S/. 50.00	S/. 100.00
	Letreros	Unidad	2	S/. 150.00	S/. 300.00
	Tarjetas personales	Unidad	100	S/. 0.25	S/. 25.00
	Volantes	Unidad	100	S/. 0.10	S/. 10.00
	Catálogos	Unidad	4	S/. 25.00	S/. 100.00
	Total				S/. 535.00
Buscar una imprenta para realizar los banners, letreros, tarjetas personales, volantes y catálogos	Persona encargado de volanteo	Unidad	1	S/. 25.00	S/. 25.00
	Total				S/. 25.00
Total					S/. 18,780.20

4.7.5. Determinación del Beneficio-Costo de implementación

Sin Plan		
Utilidad	S/. 27,209.00	1.4
Inversión	S/. 18,780.20	

Año 2016

Ventas Netas	S/. 215,950
Mercadería	S/. 45,880
Ctas por cobrar	S/. 15,700
Resultado Antes de Impuesto	S/. 27,209

Con Plan			2018
OCP 4.1	Establecer un plan de ventas para la visita a distintos establecimientos dedicados a la comercialización de accesorios y autopartes en algunas ciudades del sur, para ofrecer la cartera de productos que la empresa distribuye desde el año 2018.	S/. 28,412	1.51
OCP 5.2	Incrementar la cantidad de productos a través de la búsqueda de nuevos proveedores tanto nacionales y extranjeros en un plazo de un año.	S/. 31,462	1.68
OCP 5.1	Establecer un sistema de cobranza eficiente para agilizar el retorno de dinero y este sea no mayor a 2 meses, desde el año 2018.	S/. 30,349	1.45
OCP2.1	Incrementar las ventas en un 10% promoviendo el servicio de electricidad y mecánica para el año 2018.	S/. 31,834.5	1.70

2019		2020		2021		2022	
S/. 30,721.51	1.64	S/. 34,355.86	1.83	S/. 39,577.95	2.11	S/. 45,684.83	2.43
S/. 34,566.31	1.84	S/. 37,542.98	2.00	S/. 40,293.81	2.15	S/. 41,531.82	2.21
S/. 35,373.00	1.88	S/. 39,141.00	2.08	S/. 41,778.60	2.22	S/. 42,682.92	2.27
S/. 40,095.59	2.13	S/. 51,009.61	2.72	S/. 51,009.61	2.72	S/. 51,009.61	2.72

- **Análisis de costos**

OCP4.1:

2018

$$\frac{225,950}{10,000} \nearrow \frac{100}{x} = \frac{10,000(100)}{225,950} = 4.42\% \quad 27,209.00 \times 1.0442 = \mathbf{28,411.64}$$

Las ventas netas del año 2016 fueron de 215,950 soles anuales, año que tomamos como base. Realizando un plan de ventas para distribuir a Desaguadero, se desea que al menos se incremente en 10,000 soles para este mismo año, lo que implica que el porcentaje de la utilidad aumente en 4.42%, que sería de 28,411.64.

2019

$$\frac{245,950}{20,000} \nearrow \frac{100}{x} = 8.13\% \quad 28411.64 \times 1.0813 = \mathbf{30,721.51}$$

Al tomar las ventas del año anterior, que fueron de 225,950 soles, para el 2019 se proyecta desarrollar un plan de ventas para la frontera de Desaguadero y la ciudad de Puno, se estima una proyección de ventas anuales aproximadas de 15000 y 5000 soles respectivamente, obteniendo de ello una utilidad de 30,721.51soles.

2020

$$\frac{278,950}{33,000} \nearrow \frac{100}{x} = 11.83\% \quad 30,721.51 \times 1.1183 = \mathbf{34,355.86}$$

Al tomar las ventas del año anterior, que fueron de 245,950 soles, se desarrolló un plan de ventas para el año 2020 a la frontera de Desaguadero, a la ciudad de Puno y Mollendo, se estima una proyección de ventas anuales aproximadas de 20000, 10000 y 3000 soles respectivamente, obteniendo de ello una utilidad de 34,355.86 soles

2021

$$\frac{328,950}{50,000} \times 100 = 15.20\% \quad 34,355.86 \times 1.1520 = \mathbf{39,577.95}$$

Al tomar las ventas del año anterior, que fueron de 278,950 soles, se desarrolla un plan de ventas para el año 2021 a la frontera de Desaguadero, y ciudades de Mollendo, Moquegua y Puno, se estima una proyección de ventas anuales aproximadas de 50000 soles respectivamente, obteniendo de ello una utilidad 39,577.95 de soles

2022

$$\frac{388,950}{60,000} \times 100 = 15.43\% \quad 39,577.95 \times 1.1543 = \mathbf{45,684.83}$$

Al tomar las ventas del año anterior, que fueron de 328,950, se desarrollará un plan de ventas para el año 2022 a la frontera de Desaguadero, Ilave, Bolivia y ciudades de Mollendo, Moquegua y Puno, se estima una proyección de ventas anuales aproximadas de 60000 soles respectivamente, obteniendo de ello una utilidad de 45,684.83 soles

OCP5.2:

2018

$$\frac{54,380}{8,500} \times 100 = 15.63\% \quad 27,209.00 \times 1.1563 = \mathbf{31,461.77}$$

Actualmente la empresa Auto accesorios Susy cuenta con un total de 45880 soles en mercadería, con el plan se pretende incrementar a 54380 soles, lo que hace que la utilidad crezca en 15.63%.

2019

$$\frac{62,880}{17,000} \times 100 = 27.04\% \quad 27,209.00 \times 1.2704 = \mathbf{34,566.32}$$

Actualmente la empresa Auto accesorios Susy cuenta con un total de 45880 soles en mercadería, con el plan se pretende incrementar a 62880 soles, lo que hace que la utilidad crezca en 27.04%.

2020

$$\begin{array}{r} 73980 \\ 28100 \end{array} \begin{array}{l} \nearrow 100 \\ \searrow x \end{array} \quad 37.98\% \quad 27209.00 * 1.3798 = \mathbf{37542.98}$$

Actualmente la empresa Auto accesorios Susy cuenta con un total de 45880 soles en mercadería, con el plan se pretende incrementar a 73980 soles, lo que hace que la utilidad crezca en 37.98%.

2021

$$\begin{array}{r} 88380 \\ 42500 \end{array} \begin{array}{l} \nearrow 100 \\ \searrow x \end{array} \quad 48.09\% \quad 27209.00 * 1.4809 = \mathbf{40293.81}$$

Actualmente la empresa Auto accesorios Susy cuenta con un total de 45880 soles en mercadería, con el plan se pretende incrementar a 88380 soles, lo que hace que la utilidad crezca en 48.09%.

2022

$$\begin{array}{r} 96880 \\ 51000 \end{array} \begin{array}{l} \nearrow 100 \\ \searrow x \end{array} \quad 52.64\% \quad 27209.00 * 1.5264 = \mathbf{41531.82}$$

Actualmente la empresa Auto accesorios Susy cuenta con un total de 45880 soles en mercadería, con el plan se pretende incrementar a 96880 soles, lo que hace que la utilidad crezca en 52.64%.

OCP5.1:

2018

Las cuentas por cobrar en el año 2016 se cerraron con 15700 soles. Con el plan propuesto se pretende reducir en un 20% las cuentas por cobrar, las cuales el año se cerraría con un saldo de 12,560 soles en cuentas por cobrar

$$27209.00 + 3140.00 = 30349.00$$

2019

Las cuentas por cobrar en el año 2018 se cerraron con 12,560 soles. Con el plan propuesto se pretende reducir en un 40% las cuentas por cobrar, las cuales el año se cerraría con un saldo de 7,536 soles en cuentas por cobrar

$$30349.00+5024=35,373$$

2020

Las cuentas por cobrar en el año 2019 se cerraron con 7,536 soles. Con el plan propuesto se pretende reducir en un 50% las cuentas por cobrar, las cuales el año se cerraría con un saldo de 3768 soles en cuentas por cobrar

$$35,373+3,768=39,141$$

2021

Las cuentas por cobrar en el año 2020 se cerraron con 3768 soles. Con el plan propuesto se pretende reducir en un 70% las cuentas por cobrar, las cuales el año se cerraría con un saldo de 1130.4 soles en cuentas por cobrar

$$39141+2637.6=41,778.6$$

2022

Las cuentas por cobrar en el año 2021 se cerraron con 1130.4 soles. Con el plan propuesto se pretende reducir en un 80% las cuentas por cobrar, las cuales el año se cerraría con un saldo de 226.08 soles en cuentas por cobrar

$$41778.6+904.32=42682.92$$

OCP2.1:

Costos: Alquiler: 750, Servicios: 200, Pago del trabajador: 1000, Total=1950,

Pagos en un año: **23400**, Ingresos: **28800**, Total: 5400

2018

I: 100 soles por día

$$\begin{array}{r} 32,609 \text{ --- } 100 \\ 5,400 \text{ --- } x \end{array} \quad \frac{5,400(100)}{32,609} = 17\% \quad 27,209.00 \times 1.17 = 31834.53$$

La empresa Auto accesorios Susy percibe 27 209 soles anuales antes de impuesto. Con el plan propuesto se logrará generar nuevos ingresos mediante servicios de electricidad y mecánica lo que se desea incrementar son 5400 soles por lo que el beneficio se incrementará en un 17%.

2019

I: 120 soles por día

$$\begin{array}{r} 42994.53 \text{ --- } 100 \\ 11160 \text{ --- } x \end{array} \quad 25.95\% \quad 31834.53 \times 1.2595 = 40095.59$$

La empresa Auto accesorios Susy percibe 31834.53 soles anuales antes de impuesto. Con el plan propuesto se logrará generar nuevos ingresos mediante servicios de electricidad y mecánica lo que se desea incrementar son 11160 soles por lo que el beneficio se incrementará en un 25.95%.

2020

I: 120 soles

Por campaña de dos meses 200 soles por mes

$$\begin{array}{r} 55095.95 \text{ --- } 100 \\ 15000 \text{ --- } x \end{array} \quad 27.22\% \quad 40095.95 \times 1.2722 = 51010.06$$

La empresa Auto accesorios Susy empezará a realizar campañas promocionales, en fechas especiales, para captar mayor número de clientes, la utilidad del año anterior fue de 40095.95 soles anuales antes de impuesto. Con el plan propuesto se logrará generar nuevos ingresos mediante servicios de electricidad y mecánica lo

que se desea incrementar son 15000 soles por lo que el beneficio se incrementará en un 27.22%.

2021

Para los dos últimos años la empresa Auto accesorios Sus, buscara otro perfil de trabajador, para que este no solo tenga conocimientos de laa instalación de accesorios y ciertas autopartes eléctricas, sino también en la reparación y mantenimiento de un vehículo, aprovechando que la empresa iniciará ampliando su variedad de productos con la importación de repuestos.

4.8. Competitividad de la Organización

4.8.1. Visión de Futuro de Auto accesorios Susy

La empresa Auto accesorios Susy, para el 2025, espera que se haya posicionado en el mercado de comercio automotriz, siendo una de las principales distribuidoras de la ciudad de Arequipa y algunas provincias del Sur del Perú y su marca se haya logrado mayor posicionamiento.

Se espera que el sistema de cobranza sea más eficaz en cuanto al retorno de capital, que tenga mayor stock de productos y un almacén más amplio para poder ordenar toda la mercadería.

La empresa tiene a su cargo personal capacitado, comprometido y con el conocimiento adecuado de cuáles son sus obligaciones y responsabilidades que debe realizar.

Así mismo se logró concretar la búsqueda de proveedores de China, mediante los viajes hechos hacia ese país, logrando adquirir mayor variedad de productos y con distintos precios.

Por otro lado, mediante una exhaustiva investigación se apertura una sucursal en una ubicación estratégica, generando mayores ingresos y ganancias a la Organización.

Visión del Futuro del Sector

Se proyecta que dentro de 10 años a más, no solo los vehículos convencionales circulan el País, sino que también entrara al mercado automóviles ecológicos, los cuales tendrán un precio similar. Este cambio daría un gran aporte en cuanto a la responsabilidad social, ya se reduciría en gran medida la contaminación ambiental. En cuanto a la empresas estas tendrán que incluir en su cartera de productos partes que estos vehículos necesitaran. También, las empresas del sector comercio automotriz, irán aumentando, pero son pocas las que distribuyen productos al por mayor, ya que el capital que se necesita invertir es alto.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Después de haber realizado una exhaustiva investigación, durante el proceso del análisis, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

PRIMERA: Habiendo realizado un diagnóstico situacional en el mercado comercial del sector automotriz en la Ciudad de Arequipa, se concluye que con el pasar del tiempo ha ido creciendo de forma rápida y ello es debido a la gran cantidad de demanda de vehículos en los últimos años. Los productos comercializados no solamente los ofertan proveedores nacionales, sino también extranjeros, que en su mayoría provienen de China. Por otro lado el Gobierno aprobó normas que tienen como objetivo que las pequeñas y medianas empresas tributen de acuerdo a sus ganancias netas, lo cual ayudará a que estas empresas inviertan más en tener mayor stock en su mercadería, en tecnología y generar empleo a la población.

SEGUNDA: Luego de analizar los factores internos y externos que afectan directa e indirectamente a la distribuidora comercial se ha identificado que la empresa Auto accesorios Susy presenta deficiencias en su gestión interna, como el manejo de cobranzas, perfil del personal, abastecimiento de productos, tecnología instalada, es por ello que la empresa no ha podido generar mayores ingresos, a pesar de que cuenta con clientes fijos, y además con un acceso crediticio en distintas entidades financieras. Por otro lado en el aspecto externo, la organización cuenta con una ubicación estratégica, ya que se encuentra dentro de un clúster del Sector Automotriz, en donde

los clientes pueden encontrar cualquier tipo de producto o servicio que requiera para su vehículo.

TERCERA: Después de haber propuesto un diseño de un Plan Estratégico para una Empresa distribuidora de Accesorios y Autopartes para vehículos, se concluye que hacer dicho diseño ayudará a que la empresa tenga una dirección clara de saber a dónde quiere llegar en un periodo de tiempo, es decir definir bien su objetivo principal, y las estrategias que permitirán que se logre cumplir de forma eficaz y eficiente dicha acción. Así mismo los objetivos deben tener relación con la visión, y ello debe ser comunicado con todos los colaboradores de la empresa, ya que ellos son pieza clave para el cumplimiento de cada objetivo.

CUARTO: Después de formular estrategias que ayudarían a realizar una eficiente gestión en una empresa dedicada a la venta de autopartes y accesorios en Arequipa, se concluye que éstas son de vital importancia para poder lograr los fines esperados por la organización. Por tanto, analizando la empresa y habiendo realizado una serie de matrices filtro, las estrategias retenidas que quedaron fueron: desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración de mercado, integración horizontal y vertical, mientras que las estrategias de contingencia son: desarrollo interno y estrategias organizacionales.

Todo ello se realiza con el objeto de sobresalir en comparación a las empresas del mismo rubro.

QUINTA: Una vez propuesta la implementación y control a través de herramientas de gestión, como es el Balanced Scorecard, se concluye que al poner en marcha, ésta ayuda a que el gerente pueda realizar un seguimiento de los resultados de cada estrategia que se planteó en un inicio, como el tiempo que llevara realizar cada objetivo a corto plazo, con los recursos designados, y el enfoque al cual cada uno deba dirigirse, ya sea clientes, procesos, aprendizaje y financiero. Así mismo, es

importante la aplicación de ésta, ya que permite la constante comunicación entre el nivel superior al inferior, ya que es necesario que todos tengan conocimientos de los objetivos y decisiones que el área de gerencia pueda tomar.

SEXTA: Habiendo determinado el presupuesto de implementación del Plan Estratégico para la empresa distribuidora Auto accesorios Susy, se concluyó que para llevar a cabo dicha implementación se necesitó hacer las actividades para cada estrategia retenida, luego realizar los costos para cada una de ellas. Es por ello que se desarrolló un análisis de Costo–Beneficio, para saber un monto aproximado de lo que va a costar aplicar este Plan Estratégico.

6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones planteadas a continuación, fueron en base a las conclusiones de la empresa Auto accesorios Susy:

PRIMERA: Con los constantes cambios que ha ido teniendo el sector Automotriz es fundamental que la empresa este en constante innovación, ya sea en tecnología, en la calidad y variedad de productos que ofrece sus clientes y la competitividad de precios que éstos deben tener.

SEGUNDA: Aplicar las estrategias centrales, ayudará a la empresa a alcanzar mayor posicionamiento, y mejorar en su gestión administrativa, ventas y el servicio de calidad que brinde en cada gestión.

TERCERA: Se recomienda que la empresa Auto accesorios Susy implemente esta propuesta de Plan Estratégico, ya que ésta ayudará a mejorar en todas las áreas de la organización, y logre

así, tener una ventaja competitiva en relación a las empresas dedicadas al mismo rubro.

CUARTA: Se recomienda que la empresa Auto accesorios Susy, aplique todas las estrategias planteadas que se obtuvo mediante un análisis filtro, para que la empresa logre una mejora sostenible, sin embargo, también debe tener presente que las estrategias de contingencia, ya que éstas pueden reemplazar a las estrategias retenidas.

QUINTA: Queda como recomendación que al desarrollar un Tablero de Control Balanceado se fortalecerá el ambiente interno de la organización, ya que al ser una herramienta de control y monitoreo de los indicadores existentes, se logrará el conocimiento de todos los involucrados, lo que conlleva a que tareas deben realizar y cuales son de vital importancia para llevar al éxito a la empresa.

SEXTA: Se recomienda que debe realizarse una inversión en cuanto al presupuesto estimado de un plan estratégico, ya que traerá beneficios, ya sea habiendo un incremento en los ingresos, y la obtención de mayor ganancia, ya que tiene como fin mejorar íntegramente la empresa, por ende a través del estudio de costos.

REFERENCIAS

- Ander-Egg, E. (2002). Introducción a la Planificación. Dieciseisava edición. Lumen. Argentina.p.63-65.
- Alvarado, J. (2009). El Robo de Vehículos, Accesorios y Autopartes. Extraído el 09 de Marzo del 2017 de http://jorgealvaradozapata.blogspot.pe/2009_08_02_archive.html.
- América economía. (2015). Sepa a cuanto llegan las cifras por contrabando en el Perú. Extraído el 21 de Abril del 2017 de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/sepa-cuanto-llegan-las-cifras-por-contrabando-en-el-peru>
- Ampuero, F. (2016). PDM define como crecerá la ciudad de Arequipa hasta el año 2025. Extraído el 21 de Abril del 2017 de <http://larepublica.pe/impres/sociedad/733747-pdm-define-como-crecera-la-ciudad-de-arequipa-hasta-el-ano-2025>
- Asociación Automotriz del Perú (AAP). (2017). (2017). Única Edición. Portal La República. Lima, Perú: <http://larepublica.pe/economia/867099-mas-de-15700-vehiculos-nuevos-fueron-vendidos-durante-marzo>
- Bancafácil. (2009). Que es un Banco. Extraído el 05 de Mayo del 2017 de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.6>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Programa Monetario de Abril 2017. Extraído el 19 de Abril del 2017 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-04-06-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Programa Monetario Abril 2017. Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p. 2. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-04-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Programa Monetario Abril 2017. Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p. 4

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-04-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Programa Monetario Abril 2017.

Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p. 9.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-04-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). Programa Monetario Abril 2017. Única edición. Portal BCRP. Lima, Perú. p. 14.

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-04-2017.pdf>

Banco Mundial. (2017). Banco Mundial apoya el fortalecimiento del sistema de ciencia, tecnología e innovación en el Perú. Extraído el 21 de Abril del 2017 de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/11/fortalecimiento-sistema-ciencia-tecnologia-innovacion-peru>

Banco Centro de Reserva del Perú. (2017). Importaciones Peruanas de bienes de capital dejarían de caer en el 2017. Única Edición. Gestión. Lima, Perú. <http://gestion.pe/economia/importaciones-peruanas-bienes-capital-dejarian-caer-2017-2186869>

Barandiarán, M. Calderón, D. Chávez, G. Coello, A. (2012). Plan Estratégico del Sector Automotriz en el Perú-Vehículos Ligeros y Comerciales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. [file:///C:/Users/Kelly/Downloads/BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU%20\(14\).pdf](file:///C:/Users/Kelly/Downloads/BARANDIARAN_CALDERON_CHAVEZ_COELLO_AUTOMOTRIZ_PERU%20(14).pdf)

Blandez, M. (2016).Proceso Administrativo. Editorial. Primera Edición. Digital UNID.Mexico.p.8.

Borges, J. (1997). Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado Grijalbo. Primera Edición.Argentina.p.1343.

Cabrera, M. Hernández, M. Rojas, M. Valencia, C. (2017). Plan Estratégico para el Sector de Comercio Automotriz de Vehículos Ligeros del Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/CABRERA_HERN%C3%81NDEZ_PL
AN_AUTOMOTRIZ%20(1).pdf

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). Como Exportar Productos del Sector Autopartes. Única Edición. Bogotá. p. 3.

http://mapas.eafit.edu.co/rid=1LD0ZMYG3-12HRZG2-1M5/8686_guia_empresarial_autopartes_02082011.pdf

Cauja, G. (2015). Estudio de Factibilidad de posicionamiento de la empresa Electro repuesto VCC en la Ciudad de Guayaquil. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/410/1/T-ULVR-0369.pdf>

Chiavenato, I. (1998). Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima Edición. McGraw-Hill Interoamericana. Editores S.A. México.p.156

Chiavenato, I. (1998). Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima Edición. McGraw-Hill Interoamericana. Editores S.A. México.p.157.

Datosmacro.com. (2016). Perú-Índice de Percepción de la Corrupción. Extraído el 21 de Abril del 2017 de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Datosmacro.com. (2016). Perú-Índice de Percepción de la Corrupción. Extraído el 21 de Abril del 2017 de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

David, F. (2013). Administración Estratégica. Decimocuarta. Edición. Pearson. México. p. 5.

D'Alessio, F. (2013).El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia. Segunda Edición. Pearson. Lima, Perú.p.13-14.

D'Alessio, F. (2013).El Proceso Estratégica: Un Enfoque de Gerencia. Segunda Edición. Pearson. Lima, Perú.p.15-17.

De Borja, F. (2008). Sistematización de la Función Comercial. Primera Edición. Netbiblo.España.p.11.

Derteano, E. (2016). Crecimiento del sector automotriz seria de 10% en el 2017. Única Edición. Portal El Comercio. Lima, Perú. <http://elcomercio.pe/economia/peru/crecimiento-sector-automotriz-seria-10-2017-noticia-1953689>

- Diccionario Actual. (2017). Definición de accesorio para el Automóvil. Extraído el 09 de marzo del 2017 de: <https://diccionarioactual.com/accesorio-para-el-automovil/>.
- DePeru. (2017). Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares. Extraído el 22 de Setiembre del 2017 de <http://www.deperu.com/archivos/ds-025-2008-mtc.pdf>
- El peruano. (2016). Conoce el nuevo valor de la UIT para el 2017, aprobado por el Gobierno. Única Edición. Perú 21. Lima, Perú. <http://peru21.pe/economia/nuevo-valor-uit-2017-aprobado-gobierno-2265661>
- FED. (2017). La Reserva Federal de Estados Unidos Aumento las tasas de interés. Única Edición. Portal INFOBAE. Argentina. <http://www.infobae.com/america/eeuu/2017/03/15/la-reserva-federal-de-estados-unidos-aumento-las-tasas-de-interes/>
- García, J. Casanueva, C. (2001). Prácticas de la Gestión Empresarial. Primera Edición. McGraw Hill 2001. Madrid. p.3.
- Grados, A. (2016). Es posible que el próximo año se evalúe aumento de sueldo mínimo. Única Edición. Portal el Comercio, Lima, Perú. http://elcomercio.pe/politica/gobierno/posible-que-proximo-ano-se-evalue-aumento-sueldo-minimo-noticia-1951217?ref=flujo_tags_31542&ft=nota_2&e=imagen
- Gurtler, G. Bain, C. Shikiya, H. (2002). Glosario de términos para el fortalecimiento de capacidades en procesos estratégicos. Única Edición. Portal Creas. Buenos Aires, Argentina. p. 11-43. <http://cunoriplaneacion.blogspot.pe/2013/05/glosario-de-planeacion-estrategica.html>
- Herrero, J. (2001). Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa. Primera Edición. Paraninfo. España. p.151.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Perú: Síntesis Estadística 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 100. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Perú: Síntesis Estadística 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 47.
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Perú: Síntesis Estadística 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 100.
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Perú: Síntesis Estadística 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 136.
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf
- INEI. (2016). Perú: Síntesis Estadística 2016. Extraído el 21 de Abril del 2017 de
http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf
- INEI. (2016). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2016. Extraído el 21 de Abril del 2017 de
http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF
- INEI. (2015). El Empleo Informal en el Perú disminuyó en 3.9 porcentuales. Extraído el 19 de Abril del 2017 de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-empleo-informal-en-el-peru-disminuyo-en-39-puntos-porcentuales-9142/>
- INEI. (2015). INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA. Única Edición. Perú21. Lima, Perú. <http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>
- INEI. (2011). Implementaran un plan más agresivo contra el contrabando. Única Edición. Gestión. Lima, Perú. <http://gestion.pe/noticia/338800/implementaran-plan-mas-agresivo-contra-contrabando>

- Isasi, Y. (2016). Contaminación de aire aumentó 10 % en Arequipa. Única Edición. La República. Lima, Perú. <http://larepublica.pe/imprensa/sociedad/773611-contaminacion-de-aire-aumento-10-en-arequipa>
- IEDEP. (2016). CCL: PBI crecerá 3.8 el 2016 y 4.2% el 2017. Única edición. Portal Gestión. Lima, Perú. <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-38-2016-y-42-2017-2174394>
- JNE. (2011). Ley Orgánica de Municipalidades. Única Edición. Portal JNE. Lima, Perú. <http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Pearson. México. p.704-707.
- Kotler, P. Armstrong, G. (2007). Marketing Versión para Latinoamérica. Decimoprimera edición. Pearson Educación. Mexico. p.10.
- Lazarte, J. (2015). Venta de vehículos se redujo ocho por ciento en Arequipa. Única Edición. Portal El Correo. Lima, Perú. <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/venta-de-vehiculos-se-redujo-ocho-por-ciento-en-arequipa-618585/>
- Liendo, C. (2016). MEF proyecta política fiscal “moderadamente expansiva” en el 2017. Única edición. Semanaeconomica.com. Lima, Perú. <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/206268-mef-proyecta-politica-fiscal-moderadamente-expansiva-en-el-2017/>
- Miguel, A. (2004). Principios de Economía y Desarrollo. Primera Edición. Editorial Istmo 2000. México. p.326.
- MTPE. (2015). El ministerio: Misión. Única Edición. Portal MTPE. Lima, Perú. <http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/>
- Munch, L. (2006). Fundamentos de Administración. Segunda Edición. Editorial trillas. México. p.46-51.
- Pallares, Z. Romero, D. (2005). Hacer Empresa: Un Reto. Cuarta edición. Fondo Editorial Nueva Empresa. Colombia. p.41.

- Pérez, N. (2016). 258 mil Vehículos circulan en Arequipa. Única Edición. Portal El Pueblo. Arequipa, Perú. 3. <http://elpueblo.com.pe/noticia/primera/258-mil-vehiculos-circulan-en-arequipa>
- Pérez, R. (2016). Perú ingresará a la era de los autos eléctricos, ¿cuáles serán los primeros pasos?. Única Edición. Portal Gestión. Lima, Perú. <http://gestion.pe/economia/peru-ingresara-era-autos-electricos-cuales-seran-primeros-pasos-2168498>
- Poder Ejecutivo. (2016). Gobierno publica nuevo Régimen Mype Tributario, ¿En qué consiste y quiénes se beneficiarán?. Única Edición. Lima, Perú. <http://gestion.pe/economia/gobierno-publica-nuevo-regimen-mype-tributario-que-consiste-y-quienes-se-beneficiaran-2177569>
- Portal Sunat. (2014). Definición de la Micro y Pequeña Empresa. Extraído el 04 de Mayo del 2017. <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/Glosario.pdf>
- Reid, A. (1980). Las Técnicas Modernas de Ventas y sus Aplicaciones. Tercera Edición. Editorial Diana. México. p.54.
- Robbins, S. Coulter, M. (2005). Octava Edición. Pearson Educación. México. p.157.
- Rodríguez, J. (2010) Administración de pequeñas y medianas empresas. Sexta Edición. Cengage Learning editores. p.26
- Rodríguez, J. (2010) Administración de pequeñas y medianas empresas. Sexta Edición. Cengage Learning editores. p.46
- Sánchez, A. (2016). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 1. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF
- Sánchez, A. (2016). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 1. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF
- Sánchez, A. (2016). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 3.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Sánchez, A. (2016). Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre del 2016. Única Edición. Portal INEI. Lima, Perú. p. 18.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral-2016iv.PDF

Semanaeconomica.com. (2017). El Niño: MEF Transfiere más de s. / 1310 millones al fondo para intervenciones ante desastres naturales. Extraído el 19 de Abril del 2017 de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/223036-el-nino-mef-transfiere-mas-de-s-1310-millones-al-fondo-para-intervenciones-ante-desastres-naturales/>

Soriano, C. (1994). La Venta Integral: La Formula TODOS VENEDORES. Primera Edición. Días de Santos, S.A.Madrid.España.p.11.

SUNAT. (2015). ¿Qué es la Sunat?. Única Edición. Portal SUNAT. Lima, Perú.
<http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/>

Stanton, W. Etzel, M. Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. Treceava Edición. McGraw Hill. México. p. 509-511.

Stanton, W. Etzel, M. Walker, B. (2007).Fundamentos de Marketing. Treceava Edición.McGraw-Hill.México.p.604-606.

Stanton, W. Etzel, M. Walker, B. (2001).Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición. Pearson. México.p.606-607.

SUNAT. (2017).Informe Mensual de Recaudación Enero 2017. Extraído el 27 de Abril del 2017 de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/boletines_mensuales.html

SUNAT. (2015). Cada día ingresan al país 60 camiones con contrabando por Puno. Única Edición. La Republica. Lima, Perú. <http://larepublica.pe/11-05-2015/cada-dia-ingresan-al-pais-60-camiones-con-contrabando-por-puno>

Thorne, A. (2017). MEF confirmo necesidad de aumento de déficit fiscal. Única Edición. El Comercio. Lima, Perú. <http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-confirmo-necesidad-aumento-deficit-fiscal-noticia-1983357>

Universidad de Málaga. (2008). Plan Estratégico. Extraído el 02 de Marzo del 2017 de <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>

Vásquez, O. (2016). Costos en importación se reducirán hasta en 30% con cambio a Ley de Aduanas. Única Edición. Gestión. Lima, Perú <http://gestion.pe/economia/costos-proceso-importacion-se-reduciran-hasta-30-2164486>

Vildoza, G. (2016). Perspectivas de la Industria Automotriz PERÚ. Única Edición. Portal AAP. Perú. p. 21. <http://aap.org.pe/descarga/ea2016/IHS-Guido-Vildoza.pdf>

ANEXOS

ANEXO N°1: Entrevista al Gerente

- 1.- ¿Cuáles son los ingresos que la empresa percibe cada mes?
- 2.- ¿El personal que labora actualmente se abastece en atender al total de clientes que ingresan durante el día?
- 3.- ¿Ha pensado en abrir una sucursal en otro distrito en la ciudad de Arequipa?
- 4.- ¿Está cumpliendo con el objetivo de ventas?
- 5.- ¿Cómo mide si su empresa está siendo rentable?
- 6.- ¿Bajo qué criterios contrata al personal?
- 7.- ¿Qué servicios ofrece su empresa?
- 8.- ¿Qué ventajas ofrece su empresa, respecto a su competencia?
- 9.- ¿Con que tecnología cuenta actualmente?

ANEXÓ N°2: Entrevista a los competidores directos (Mayoristas)

Para obtener información del panorama en el que se encuentra la empresa, se realizó 9 preguntas a los competidores directos, como son: Sr. Alipio Zapana Pérez, Gerente general de la empresa EZAP EIRL, Sr. David Romero, Gerente de Charapo Tuning, Sr. Elías Gutierrez Apaza, Gerente de Auto accesorios Elias y el Sr Gerardo Quispe, Gerente de Autopartes Quispe.

- ¿Cómo se lleva la gestión de su empresa?
- ¿Considera que su empresa es competitiva en el sector?
- ¿Considera usted que su empresa tiene un alto volumen de ventas?
- ¿Frente a las demás cómo se considera usted?
- ¿El personal con el que cuenta es adecuado?
- ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar servicios?
- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
- ¿Cuál de las empresas considera su mayor competencia en el mercado?
- ¿La empresa tiene algo que ofrecer que no ofrezcan los competidores?

ANEXÓ N°3: Cotización de la compra del Software de Inventarios



VENIN

Soluciones Resultados y Soporte en tecnologías de información

PRECIOS Y TERMINOS

01 Licencia Total: S/. 1690.00

01 Instalación Adicionales en red remota por Usuario: S/. 200.00

Migración de Ingresos y Salidas kardex S/ 380.00 (opcional)

- ☐ Forma de Pago: 50% Pedido 50% Contra entrega
- ☐ Garantía del producto: Un año.
- ☐ Capacitación: 04 horas
- ☐ Soporte: Vía Remota por internet o telefónica o presencial
- ☐ Manual de usuario
- ☐ Tiempo de Entrega : 03 días del pedido

Requerimientos para instalación terminal Service

Equipo con sistema Operativo Windows Server 2012 y todas las librerías y permisos para usar el Terminal Server

(Recomendado como Mínimo Procesador Intel Core I5 o superior y Disco de 500 Gb)

IP fija para la línea telefónica principal o adquirir un DNS

Usuario y Contraseña del Router oficina Principal

Conexión a Internet en las oficinas remotas con Windows 7 o superior

Internet de 8 gbps oficina principal y remotas Internet de 4 gbps

Eco. Angelo Cayani Cáceres
Gerente
DigitalBoxPeru

ANEXÓ N°4: Cotización de la compra de un pasaje a China

23/10/2017

eDestinos: AQP - SHAI



Inicio [Vuelos](#) [Hoteles](#) [Autos](#) [Ofertas](#) [Seguros](#) [Consejos para viajeros](#) [Radar de vuelo](#) [Mi reserva](#) [Más](#)

Ida y vuelta Solo ida Múltiples destinos

Clase Económica

Origen: Arequipa, Rodríguez Ballón, Areq Destino: Shanghai (Todos los Aeropuertos) Salida: 2018-01-09 Retorno: 2018-01-16 Pasajeros: 1

259 Vuelos en las fechas indicadas **Vuelos baratos +/- 3 días**

2 o más escalas

US\$ 1815 US\$ 1815 US\$ 1815 US\$ 1856 US\$ 2922 US\$ 2995 US\$ 3531

Precio por adulto, ida y vuelta

Filtros: Paradas Horas Aerolíneas Aeropuertos

Ida 9 ene. (mar.)



AQP LTM DFW PVG

2 transbordos

US\$ 1815

18:20 → 16:10 +2d Duración:32h 50min

[detalles](#)

[Continuar](#)

Retorno 16 ene. (mar.)



PVG DFW LTM AQP

2 transbordos

Precio por niño
Ida y vuelta
A incluir cargos y tasas

18:10 → 10:20 +1d Duración:29h 10min

[detalles](#)

[Condiciones de la reserva](#)

¡Equipaje incluido!

Reserva un vuelo y gana ofertas especiales de hoteles ¡Ahorra hasta 30%! [detalles](#)

Ida 9 ene. (mar.)



AQP LTM DFW PVG

2 transbordos

US\$ 1815

07:05 → 16:10 +2d Duración:44h 5min

[detalles](#)

[Continuar](#)

08:00 → 16:10 +2d Duración:43h 10min

[detalles](#)

Precio por niño
Ida y vuelta
A incluir cargos y tasas

11:10 → 16:10 +2d Duración:40h

[detalles](#)

12:29 → 16:10 +2d Duración:38h 41min

[detalles](#)

15:05 → 16:10 +2d Duración:36h 5min

[detalles](#)

16:40 → 16:10 +2d Duración:34h 30min

[detalles](#)

18:20 → 16:10 +2d Duración:32h 50min

[detalles](#)